

# Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Desarrollo Humano**



**El aporte del Desarrollo Humano a las empresas: una propuesta de  
facilitación a mandos medios en cumplimiento de la NOM-035**

Que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: Rafael Nuño Cuevas

Asesora: Tania Karina Magdaleno Hernández

Lector: Ignacio Nieto García

Tlaquepaque, Jalisco a 21 de agosto de 2023

## **Dedicatoria y agradecimiento**

A mi niño: Por haberse permitido salir y mostrarse; él es mi tesoro.

A mi esposa e hijos: Ellos son el cimiento y la ilusión de mi vida.

Con profundo agradecimiento a mi maestra Tania: Por el consejo, apoyo y paciencia que me dio durante las asignaturas IDI's.

En reconocimiento a mis compañeros, especialmente a Cami, Vero y Gabo: Por su acompañamiento, comprensión y dedicación a mi persona.

En gratitud a mis maestras y maestros de la maestría: Por compartirme sus conocimientos y por su aporte a mi proceso, todavía en curso, de convertirme en persona.

En valoración de la colaboración de mis entrevistados: Por permitirse darme un espacio en su tiempo y en su trayecto.

A mi familia de origen, estén donde estén: por ellos valoro el cómo soy y lo que soy.

Nada de esto hubiese sido posible si mi Dios no hubiese estado junto de mí siempre. Eso se lo agradezco en mi mente, en mi corazón y con este escrito.

“La manifestación del Desarrollo Humano es inmediata y evidente” (Rafa Nuño)

## Resumen

El bienestar laboral depende en gran medida del buen trato y ambiente que los líderes con mandos medios, como figuras protagonistas en la empresa, favorezcan tanto para ellos, sus colaboradores y otros equipos. Para lograr ese bienestar el Gobierno Mexicano dictó una Norma Oficial denominada NOM-035, que busca que las empresas prevengan riesgos psicosociales entre los trabajadores. El presente trabajo constituye una revisión de lo anterior, a través de la realización de entrevistas fenomenológicas, dentro de la investigación cualitativa, recogiendo datos éticamente desde la experiencia y reflexión de líderes con mandos medios. El análisis de la información recogida trajo como resultado evidencias de la carencia de actitudes y habilidades pertinentes, empezando desde el propio líder, para la implementación de la NOM-035 que propicien un auténtico bienestar laboral, y más aún en tiempos postpandemia. Como conclusión de esta investigación se plantea la propuesta de un taller con perspectiva de Desarrollo Humano, que otorgue a los líderes con mandos medios herramientas facilitadoras.

*Palabras clave:* bienestar laboral, relaciones cocreadas, líderes con mandos medios, colaboradores, NOM-035.

## INDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Implicación personal .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Justificación y pertinencia para el Desarrollo Humano .....</b>	<b>16</b>
<b>Objetos del Desarrollo Humano .....</b>	<b>18</b>
<b>Pregunta de investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>Propósito de la investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>III. Problematización.....</b>	<b>22</b>
<b>Población.....</b>	<b>27</b>
<b>Árbol problema .....</b>	<b>28</b>
<b>Categorías de problematización.....</b>	<b>30</b>
<b>Detección de necesidades .....</b>	<b>35</b>
<b>IV. Fundamentación teórica .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. Autoconocimiento y liderazgo para propiciar el trato empático hacia los colaboradores.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Actitudes y conductas que contribuyan a la tendencia actualizante en el centro de trabajo.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3. Constitución de entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada .....</b>	<b>55</b>
<b>V. Metodología.....</b>	<b>61</b>
<b>Fundamentación teórico-metodológica.....</b>	<b>62</b>
<b>Método elegido .....</b>	<b>63</b>
<b>Referente empírico y escenario.....</b>	<b>70</b>
<b>Guía de entrevista .....</b>	<b>72</b>
<b>Método de análisis .....</b>	<b>74</b>
<b>Consideraciones éticas .....</b>	<b>75</b>
<b>VI. Primeros hallazgos y relato de la intervención .....</b>	<b>77</b>
<b>VII. Resultados .....</b>	<b>95</b>
<b>7.1. Autoconocimiento y liderazgo.....</b>	<b>96</b>
<b>7.1.1. La configuración del líder a través de distintos ámbitos de su vida.....</b>	<b>97</b>

7.1.2. <i>Los retos del liderazgo ante la pandemia y el vínculo relacional asumido..</i>	100
7.2. Comunicación y relación del líder hacia sus colaboradores: la importancia de colocar a la persona en el centro .....	104
7.2.1. <i>La forma de comunicación de los líderes y la importancia de las relaciones cocreadas .....</i>	104
7.2.2. <i>La apuesta por condiciones para el bienestar psicosocial y el desarrollo del personal a su cargo.....</i>	107
7.3. La disposición y habilidad del líder para construir entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada .....	110
7.3.1. <i>De la conformación de equipos de trabajo individualistas a la vinculación, para la generación de entornos favorables.....</i>	110
7.3.2. <i>La congruencia del líder con una cultura organizacional humanizada: sus necesidades y posibilidades .....</i>	113
VIII. Conclusiones.....	116
Propuesta para taller de intervención a líderes de grupos .....	122
IX. Referencias bibliográficas .....	129
Anexos.....	135

## I. Introducción

Este proyecto pasó de ser una observación e inquietud personal, derivada de la experiencia profesional y de los primeros conocimientos en conceptos del Desarrollo Humano, a establecerlo como un Trabajo de Obtención de Grado bajo la metodología de investigación cualitativa y entrevistas con método fenomenológico, con apoyo y motivación de una experta en el tema al considerarlo pertinente después de haber escuchado su planteamiento, observaciones y consejo.

Que las personas en un ambiente de trabajo se sientan bien, confortables, atendidas, acompañadas, escuchadas, con trato digno, esto es elemental tanto para su desarrollo personal como para su desarrollo profesional. Cuando eso sucede, se crean sinergias positivas entre los actores principales de la empresa, que son los mandos altos, medios y los empleados colaboradores a estos.

Para efecto de inicio de esta investigación se percibe que la falta de conocimientos de cómo tratar al personal de una manera humanizada es una razón que impide relaciones más profundas y, por lo tanto, la prevención de problemas y riesgos psicosociales, incumpliendo con ello los requerimientos establecidos en la Norma Oficial Mexicana-035, también conocida como NOM-035, establecida por la autoridad laboral.

La Norma Oficial Mexicana-035 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2018) y tiene como objetivos la prevención de problemas psicosociales en los trabajadores, es decir, que los patrones tienen la obligación de buscar que sus trabajadores asuman formas de conducta que conlleven al buen trato y sana convivencia entre todo el personal de la empresa.

Esta Norma, al igual que todas las Normas Mexicanas, es un documento que está conformado por 41 páginas y en ellas se describe desde su objetivo, su campo de aplicación, pasando por las obligaciones del patrón y de los trabajadores, y terminando por abarcar sus métodos de vigilancia, bibliografía y la concordancia con normas internacionales.

Es de esperarse que al otorgar a los líderes con mandos medios herramientas de facilitación que propicien la atención y buen trato a sus grupos de trabajo genere una mejora en sus formas de conducirse y desarrolle habilidades para relacionarse con sus subordinados y en general con todas las personas con quién interactúan.

La carencia de habilidades de facilitación conlleva a situaciones de riesgo, no sólo por el incumplimiento de la NOM-035, si no también relacionado con otros aspectos internos de la empresa, tales como problemas en la comunicación y ejercicio del liderazgo que a su vez conllevan a situaciones no favorables de la empresa como baja moral, falta de compromiso, trabajar sin sentido de pertenencia, poca lealtad, convirtiéndose todo esto en un problema mayor y que a la postre podría ocasionar situaciones de riesgo psicosocial.

Existen empresas que ya capacitan a sus empleados, ya los desarrollan, ya les dictan reglamentos de conducta interna laboral, ya establecen formas de cuidado al personal, pero el hacerlo de una manera centrada en la persona, no es su prioridad, es una determinación de la propia empresa en el qué y el cómo hacerlo.

En este sentido, la NOM-035 establece un campo preciso para el cuidado del personal de las empresas dictándoles establecer una política de prevención de riesgos psicosociales ya que, también les establece la factibilidad de que la empresa pueda ser auditada al respecto.

Con esta Norma Oficial Mexicana-035 se abre un amplio abanico de posibilidades de vinculación de los mandos medios y líderes con el personal bajo su cargo, ya que establece atenderlos desde la comunicación, el desarrollo del sentido de pertenencia, el reconocimiento, la definición de responsabilidades, el diálogo, y con todo ello se favorece el cuidado de las relaciones interpersonales en la prevención de problemas psicosociales.

Por otra parte, dirigir esta propuesta a los mandos medios es determinante en una empresa, toda vez que ellos, organizacionalmente, son el punto de referencia tanto de los mandos altos como de los colaboradores que realizan la operación, su papel en la empresa determina, en la mayoría de los casos, el rumbo de la cultura organizacional.

Es, por lo tanto, en esos mandos medios y líderes donde recae el peso del establecimiento de las buenas relaciones interpersonales. Que se entienda que no es en los directivos, en el departamento de Recursos Humanos u otros afines, sino en esos mandos medios, por lo tanto, la importancia de hacerles considerar que su visión del ser humano la conciben, la consideren, desde el respeto, desde el valorar a las personas, desde el considerarlas que son dignas de todo lo digno, desde el ponerlas al centro.

Después de que el proyecto pasó de ser una observación e inquietud personal se procedió a buscar sustentos, tanto bibliográficos como de generación propia, tales como mapas mentales y árbol problema, que ayudasen a generar un cuestionario para elaborar preguntas y hacérselas, en primera instancia, a un grupo de cinco personas seleccionadas mediante entrevistas semiestructuradas y fenomenológicas, estas personas deberían cubrir el perfil de a quién va dirigido este trabajo de investigación, mandos medios y líderes con influencia sobre otras personas.

Toda vez realizadas las cinco entrevistas mencionadas a los mandos medios mencionados, se obtuvieron datos que permitieron hacer una categorización de su contenido referente a problemáticas comunes derivadas de temas recurrentes abordados por los entrevistados.

A la par con la problemática identificada se aprovechó la coyuntura para vincular la propuesta de entregar herramientas de facilitación y adquisición de habilidades a líderes con mandos medios con la NOM-035 y así sustentar el cumplimiento de los requerimientos establecidos en materia laboral y de salud por el gobierno mexicano.

Con lo anterior, los postulados del Desarrollo Humano como herramientas de facilitación en los mandos medios, ligados a los requerimientos de la Norma Oficial Mexicana-035, podrán lograr en mancuerna el objetivo de que los mandos medios y líderes den un mejor trato a los trabajadores, más humanizado; de tal manera, que con el tiempo sea parte de una sana costumbre que permee y sea un factor de la cultura organizacional de la empresa. Siendo un elemento cultural, también será asimilado en las conductas de los trabajadores para extrapolarse a sus familias y comunidades donde conviven y socializan. Con ello, esta propuesta entrega a la sociedad una importante

aportación desde el Desarrollo Humano, colaborando a la reconstrucción de un tejido social armónico.

Lo antes expuesto son los temas sobre los que versará, en lo subsecuente este documento. Se observará cómo a partir de una implicación personal y justificación de la propuesta, se estructuró una problemática a atender bajo una metodología establecida, todo lo anterior siempre sustentando por recursos teóricos, opiniones de expertos en el tema y la guía magisterial. El presente Trabajo de Obtención de Grado está diseñado como una investigación que concluirá con una propuesta de un taller de intervención en la que se contemple otorgar herramientas de facilitación a personas con mandos medios y líderes de una empresa a fin de favorecer el bienestar laboral, tanto de los líderes como de los colaboradores, y, por lo tanto, mejores relaciones cocreadas. Es decir, que las personas en el centro de trabajo mediante relaciones humanizadas experimenten condiciones favorables, que les haga generar sentido de pertenencia, y esto posibilite el desarrollo personal que conlleve al crecimiento profesional. De esta manera, se puedan obtener beneficios y reconocimientos mediante su desempeño, de igual forma que su relación interpersonal fortalezca el tejido social y genere vínculos de ayuda mutua, donde el líder y el colaborador, se sientan atendidos y escuchados.

El documento esta seccionado en apartados, el primero de estos está relacionado con la implicación personal del autor de este Trabajo de Obtención de Grado que lo motivó a realizar la investigación, misma que es pertinente para el Desarrollo Humano. Ya que las empresas son un ente social donde las relaciones interpersonales son vitales e influyen significativamente en la configuración de los individuos, es que la principal pregunta de la investigación está con relación al lugar que se le da a la persona y al tipo de propuesta diseñada desde el Desarrollo Humano, que a la vez coadyuve al cumplimiento de la NOM-035.

En la siguiente sección se describe qué motivó, a quien escribe este documento, para realizarlo, que implicaciones personales le orientaron a la búsqueda del sustento de su proyecto. Obviamente, para llevarlo a cabo hubo de asegurarse que el tema fuese pertinente con el Desarrollo Humano, según se leerá en el capítulo dos para luego, en el

siguiente capítulo encontrarse con la problemática, y una pregunta clave esencial y central en el desarrollo de la investigación.

La búsqueda de argumentos para dialogar con los autores y responder el cuestionamiento ha sido esencial; tener planteamientos basados en lo que los expertos opinan por medio de sus obras tales como, Carl Rogers, Miriam Muñoz, Juan Lafarga, Víctor Frankl, Lair Ribeiro y trabajos de compañeros, que hoy ostentan el título de maestras(os) en Desarrollo Humano, como Paulina Novelo, Ana Luisa Rodríguez, entre otros, han dado certeza al autor de este Trabajo de Obtención de Grado para combinar con sus propias opiniones y experiencia el avance hacia un marco teórico, según se leerá en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se da sustento a la metodología de la aplicación de la investigación para luego pasar al siguiente capítulo, el seis, donde se verá la reseña de los hallazgos encontrados desde el proceso de la facilitación, actividad realizada bajo la guía, consejo y supervisión de maestros expertos en Desarrollo Humano.

Finalmente, en los capítulos siete y ocho, el lector encontrara tanto los resultados de esta investigación, una propuesta conceptual de la impartición de un taller de para intervención y las conclusiones a las que se llegan en esta investigación.

## **Implicación personal**

La primera vez que escuché hablar del Desarrollo Humano fue hace 13 años, en el 2010, cuando la empresa en la que trabajaba, en vinculación con el ITESO, se impartió un diplomado, el mismo estaba enfocado al liderazgo desde el Desarrollo Humano, las sesiones de ese programa las impartieron varios maestros de la maestría tales como Marlé Carretero, Laura García, Leticia Sánchez, Ignacio Nieto y algunos otros maestros que hoy ya no he visto en los pasillos de la universidad, tales como como el maestro Félix y el maestro Jesús. Obviamente yo participaba en ese evento, tuve a mi cargo la coordinación del evento, pero además participe como alumno.

Durante el transcurso de ese diplomado tuve la oportunidad de platicar con las maestras y los maestros acerca de los conceptos del Desarrollo Humano, pues era la base de la enseñanza y contenido del diplomado.

Al término del curso/taller me quede con la intención de entrar a estudiar la maestría, pues me parecía muy acorde a mis funciones en la empresa, yo trabajaba en el departamento de Recursos Humanos, de hecho, algunas maestras me recomendaron ampliamente tomar la maestría ya que durante el curso les pareció que yo había comprendido en buena forma los conceptos y teorías enseñados.

Transcurrió el tiempo y por diferentes razones no me fue posible inscribirme a la maestría, pero ese anhelo nunca se me quitó.

Luego, al final de mi vida profesional, cuando decidí retirarme del trabajo de la empresa, fue que mis circunstancias personales se adecuaban para poder llevar a cabo ese proyecto personal de iniciar la maestría.

Así fue mi primera implicación personal con el Desarrollo Humano. Respecto a la implicación directa con este trabajo de Obtención de grado lo relato a continuación.

Interactuar con las personas en un ambiente laboral ha sido la esencia de mi vida profesional.

Durante más de más de 30 años laboré en el departamento de Recursos Humanos de una empresa trasnacional haciendo con ello que la atención a las personas que ahí trabajan fuera mi razón de ser y estar.

Lo anteriormente expuesto tiene su fundamento en que cuando yo inicié la maestría recién me había retirado de la vida laboral, pasé a ser jubilado después de casi 45 años de trabajo ininterrumpidos.

Cuando se me pidió en la asignatura de Investigación Desarrollo e Innovación I, que debía hacer un proyecto de aplicación del Desarrollo Humano, que a la postre sería mi Trabajo de Obtención de Grado, no dude en relacionarlo con la empresa donde recién había salido, me visualice regresando allí, volviendo a ocupar los espacios conocidos para mí, exponiendo un tema y seguir siendo influyente en ese ámbito laboral. El tener de nuevo convivencia y trato con los excompañeros de trabajo me atraía y me daban una ilusión de volver a ese lugar, sin embargo, en ese momento no lograba entender lo nocivo que podría ser para mí en mi proceso de duelo por la pérdida del trabajo y de esa rutina en la que estuve envuelto durante tantos años.

Como lo mencionaré, fue hasta los semestres que llevé las asignaturas de Elaboración de la Implicación Personal cuando me permití trabajar en ello ver mi nueva realidad: esa realidad era que yo ya no formaba parte de esa plantilla y tampoco mi lugar estaba más allí.

El proceso de asimilación lo estaba viviendo, entendiendo y aceptando y fue hasta que en una ocasión compartiendo mi experiencia de duelo en la clase mediante la facilitación de la maestra Cecilia González, fue que comprendí que debía evitar tener más acercamientos o por lo menos no darles ese enfoque, el de seguir siendo una persona influyente en ese ámbito, yo tenía que fortalecer mi pensamiento de “ya estoy fuera y no tengo nada que hacer allí”; fue entonces, al final de esa asignatura EIP II, que decidí no hacer intervención y cambiar mi trabajo al formato de investigación.

Hoy en día concluyo y siento que dio resultado en mí hacer ese cambio, tomar la decisión de resignificar mi experiencia me ha permitido ir avanzando en ese proceso de

manera que hoy en día, he dejado de percibir esas sensaciones de nostalgia y extrañar ese lugar. Mención aparte son las personas con las que conviví durante esos años de trabajo, he aprendido que mi duelo fue por la labor que hacía, por lo que eso significaba para mí ese lugar de trabajo, por la rutina diaria, pero también he entendido que el aprecio y afecto a las personas es aparte, eso sigue y creo que debe continuar, el tesoro de mantener buenos amigos permite también sentirse acompañado siempre, mantener vivas y vigentes las relaciones personales me fortalece y me dan vida.

Entonces, continuando con mi narrativa para la elaboración de este documento, cuando me fue requerido elaborar un proyecto de aplicación del Desarrollo Humano consideré vincular la Norma Oficial Mexicana-035 con la carencia de habilidades facilitadoras para el trato a las personas en los mandos medios.

De la NOM-035 escuché hablar desde el año 2017, cuando por medio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se hacía una propuesta de proyecto para aprobación en las Cámaras, de Diputados y de Senadores de México, la cual consistía en la elaboración de una Norma en la que se instruía a las empresas del país a cuidar a sus trabajadores en la parte psicosocial y en la parte mental relacionada con su entorno social, con esto, generar un cuidado integral. Integral por qué ya desde hace mucho tiempo hay legislación para cuidarlos en lo físico, en la prevención de accidentes y en la salud física, proporcionando donde se dicta tenerles condiciones laborales que les eviten esos riesgos de salud física, dándoles cuidados médicos inmediatos con motivo de urgencias derivadas de su actividad laboral.

Primeramente, lo escuché por los medios de comunicación al dar la noticia, luego, le di seguimiento investigando del tema y me di a la búsqueda del avance del proyecto en las Cámaras de Diputados y Senadores ya que, en el ejercicio de mi profesión y por motivo de que para la empresa en donde trabajaba sería de interés particular como parte de mis responsabilidades de trabajo relacionadas con la atención y administración del personal como elemento que era del equipo del departamento de Recursos Humanos.

La NOM-035 hoy en día ya está vigente, se publicó en el Diario Oficial de la Federación en octubre de 2018, por lo tanto, desde entonces es requisito su cumplimiento, por parte de las empresas.

El tema lo relaciono con la problemática de la carencia de herramientas de facilitación y habilidades para saber tratar y atender a las personas por parte de líderes con puestos de mandos medios y líderes de grupos que tengan trabajadores a su cargo.

En muchos casos, en la mayoría de las empresas del segmento industrial de la electrónica, y de otros giros, por la necesidad de dar rápido resultados operativos, se otorgan puestos de mando medios a personas que no tienen bases para saber relacionarse adecuadamente y tratar de motivar al personal que directamente estarán bajo su cargo, esto les ocasiona conflictos con sus colaboradores ya que, casi en todos los casos, sólo aplican su conocimiento técnico y poco, o nada, su conocimiento de trato al personal, ya que no lo tienen, no saben cómo, o en su caso lo aplican como ellos lo aprendieron, como ellos fueron tratados, según sus propias experiencias y creencias, tanto personales como de trabajo.

La insatisfacción y quejas de los empleados bajo cargo de mandos medios por el trato inadecuado de sus jefes, es una de las problemáticas más recurrentes en los centros de trabajo. Las empresas, cuando atienden esta problemática, buscan capacitación para sus líderes. El mercado de la capacitación ofrece cursos que, en la mayoría de los casos, se enfoca a definir, entender y aplicar los estilos de liderazgo; les muestran técnicas de trabajo en equipo, de interacción y elementos de comunicación y/o elementos técnicos de administración de personal; pero estos temas, estas propuestas, nunca, o casi nunca, contienen los elementos que conforman el Desarrollo Humano, tanto en su parte teórica como de aplicación; no conocen, y por lo tanto no enseñan los constructos que están relacionados al Enfoque Centrado en la Persona. Lo anterior lo constaté como estudiante participante de esos cursos de capacitación.

Este trabajo es de mi interés personal, y también lo asumo como un proyecto profesional de trabajo independiente, para mantenerme actualizado, vigente y propositivo en temas relacionados al recurso humano en las empresas, en temas que tengan que

ver con su desarrollo y crecimiento personal y profesional, así como con su cuidado y atención a su persona.

Por otra parte, considero que este tipo de desarrollo de habilidades en los líderes aporta a su entorno social, ya que los aprendizajes y herramientas que recibirían la podrían utilizar en todos los ámbitos de su vida, propiciando que conductas de cuidado a las personas se convierta en una constante de beneficio social.

## **II. Justificación y pertinencia para el Desarrollo Humano**

El presente Trabajo de Obtención de Grado está diseñado como una investigación que culminará en una propuesta de intervención en la que se contempla otorgar herramientas de facilitación a personas con mandos medios y líderes de una empresa a fin de favorecer el bienestar laboral, tanto de los líderes como de los colaboradores. Por lo tanto, esto impactará en la generación de beneficiosas relaciones cocreadas, es decir, que las personas en el centro de trabajo mediante relaciones humanizadas construidas recíprocamente experimenten condiciones favorables que les hagan tener sentido de pertenencia en pro de su desarrollo tanto profesional como personal. De esta manera, se vislumbra que obtengan beneficios mediante su desempeño replanteado desde una perspectiva más humanista, de igual forma sus relaciones interpersonales, para el fortalecimiento del tejido social y la generación de vínculos de ayuda mutua, donde se sientan atendidos y escuchados para el incremento de su autoestima.

La NOM-035 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en octubre de 2018, tiene como objetivo la prevención de problemas psicosociales en los trabajadores, es decir, que los patrones tienen la responsabilidad de buscar que sus trabajadores asuman formas de conducta que conlleven al buen trato y sana convivencia entre todo el personal de la empresa a fin de evitar dichos riesgos a la salud.

Para quien labora en una empresa es necesario experimentar el bienestar y éste regularmente está vinculado a sentimientos de satisfacción que han sido detonados por sentirse valorado, porque las condiciones laborales le son favorables, es reconocido y, sobre todo, es tratado dignamente. Ello le permite tener la motivación para el logro de objetivos personales y profesionales, y a la postre las posibilidades para obtener mayores beneficios.

El tener bienestar también influye en dar sentido y rumbo de vida, permite experimentar seguridad y, por lo general, se generan conductas con las que se cocrean relaciones personales y profesionales, se estrechan vínculos que podrían ser importantes

al momento de trabajar en equipos o en la conformación de grupos orientados a un objetivo específico.

Experimentar bienestar y convivir entre relaciones cocreadas en la mayoría de las personas produce reflexión que orienta al autoconocimiento; el autoconocimiento permite la autocomprensión, y muy importante, también la comprensión de otras personas, generando con esto sinergias de vida saludable.

El bienestar laboral tiene una incidencia significativa en el logro de objetivos de la empresa; una plantilla laboral que trabaje en un ambiente de bienestar generará los bienes o servicios de mayor calidad que la empresa vende con una mayor calidad.

Así mismo, esto abre posibilidades para el beneficio de la empresa, pues bloquear o impedir las potencialidades del personal, impide o limita el crecimiento de la organización o la empresa, ya que el bienestar de los trabajadores también es el de la empresa (Novelo, 2018). Hablar de bienestar implica que la persona viva experiencias de contacto y relaciones sociales sanas y satisfactorias.

Novelo (2018), citando a Lafarga (2013), escribió que el autor define el desarrollo humano como “cualquier forma de facilitar y promover la salud, el bienestar y el crecimiento de la persona en todas sus modalidades y manifestaciones” (p.23).

El líder de mando medio por medio de su función es determinante para sumar en lo relacionado al bienestar, ellos necesariamente tienen que interactuar con sus colaboradores, por tanto, la importancia de concientizarlos.

En relación a esto, Novelo (2018), escribió, citando a Rogers (2014), que “el avance a estadios de mayor bienestar se logra a través de las experiencias que surgen de las relaciones interpersonales y del entorno que las rodea” (p. 70).

Este tema que se presenta es pertinente ya que trastoca y abarca una problemática social: la de considerar que los colaboradores de la empresa sean tratados bajo el concepto del Enfoque Centrado en la Persona y también bajo otros promulgos propios del Desarrollo Humano. Esto se logrará mediante la adquisición de herramientas

y habilidades de las personas que lideran grupos. Ya se sabe que los trabajadores tratados dignamente, comprendidos, escuchados, atendidos, con quienes se genera empatía, con aquellos con los que se es auténtico, con los que se establecen verdaderamente canales de comunicación, considerando sus necesidades, emociones y sentimientos, generan un mayor aporte para la empresa y con ello un alto nivel de identidad, compromiso y lealtad.

## **Objetos del Desarrollo Humano**

La investigación para efecto de este Trabajo de Obtención de Grado versa en torno a dos objetos: primera, la implicación de los líderes con mandos medios en el desarrollo de relaciones cocreadas, y, segunda, sus resultados, teniendo como consecuencia, el nivel de cumplimiento a una norma de trabajo oficialmente establecida para el bienestar laboral.

El bienestar laboral es uno de los seis objetos de intervención del Desarrollo Humano, así lo exponen Carretero, García y Morales (2021), en su presentación relacionada a los objetos del Desarrollo Humano. Haciendo una breve síntesis de su trabajo, ellas refieren que:

La persona es Única, Digna, Libre-Responsable y Capaz de ser consciente. Bajo esa conciencia genera interrogantes como ¿quién soy?, ¿cómo puedo llegar a ser yo mismo?, la reflexión le permite tener noción y configuración de su yo, eso lo conlleva a experimentar:

- La identidad y el autoconocimiento.
- Tener calidad, sentido y proyecto de vida.
- Identificar emociones.
- Generar relaciones y vínculos.
- Adquirir responsabilidad y empoderamiento de su propia vida.
- Tener bienestar laboral.

Este último tiene que ver con un entorno laboral favorable. Al experimentarlo el colaborador tiene sentido de pertenencia (al centro de trabajo), con esto se modela su formación para la ejecución precisa de sus tareas y cumplimiento de sus responsabilidades de una forma proactiva conllevándolo a estados psíquicos sanos que le eviten riesgos de enfermedades psicosomáticas cumpliendo con ello lo que la NOM-035 pide a los centros laborales (dd. 1-20).

En referencia al primer objeto señalado para este Trabajo de Obtención de Grado se da a partir de la relevancia que tienen los líderes en la conformación de las relaciones con sus colaboradores y con otras personas con quienes interactúa con motivo de sus responsabilidades de trabajo. El que sus relaciones se den en un ámbito de respeto y fraternidad determinará también, como resultado de relaciones cocreadas, un sano y benéfico ambiente laboral. Respecto a las relaciones cocreadas Rogers (2011), lo describe:

Formularé la hipótesis general en los siguientes términos. Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual. (p. 40)

Con respecto al segundo objeto descrito para este Trabajo de Obtención de Grado, es importante que el líder comprenda la trascendencia de sus actitudes y conductas con respecto a sus relaciones interpersonales, ya que el trato humanizado a los colaboradores deriva en ellos evitar riesgos de aspecto psicosocial que conlleven a los colaboradores a adquirir algún padecimiento y, por otra parte, con ello cumplir una norma estipulada por el gobierno, generando, entornos favorables. Respecto a este punto, la NOM-035 así lo describe:

Apoyo Social: Las acciones para mejorar las relaciones sociales en el trabajo en las que se promueve el apoyo mutuo en la solución de problemas de trabajo entre trabajadores, superiores y/o subordinados. Algunos ejemplos de medidas para construir un apoyo social práctico y oportuno en el lugar de trabajo son: afianzar la relación, supervisores-trabajadores; propiciar la ayuda mutua entre los trabajadores. (DOF, 2018, apartado 4.3)

Por lo tanto, es de suma importancia el desarrollar en los líderes de mandos medios actitudes y habilidades que les permitan construir relaciones donde se beneficien tanto ellos mismos sus colaboradores, para contribuir a un entrettejido social favorable mediante vínculos favorables.

### **Pregunta de investigación**

Por lo anterior se planteó un par de preguntas que sirvieran de base y núcleo de la investigación y que marcarán referencia y orientación en la planeación y consecución de la estrategia a seguir; dichas preguntas son:

¿Cuál es el conocimiento, la percepción y la vivencia de siete colaboradores con mando medio acerca de la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a las personas?

¿Qué propuesta se puede diseñar desde el Desarrollo Humano para que los líderes con mandos medios puedan mejorar sus relaciones interpersonales y así prevenir y disminuir riesgos psicosociales en el cumplimiento de la NOM-035?

### **Propósito de la investigación**

Identificar el conocimiento, la percepción y la vivencia de colaboradores en mandos medios con respecto a la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a

las personas, para diseñar una propuesta pertinente desde el Desarrollo Humano que les permita mejorar sus relaciones interpersonales y la disminución de riesgos psicosociales. Que en consecuencia de esas relaciones cocreadas haya un saludable ambiente de trabajo que influya en la salud psicosocial de los líderes y colaboradores cumpliendo con ello los parámetros normativos estipulados en la NOM-035.

### III. Problematización

En la empresa donde se recibieron las facilidades para llevar a cabo esta investigación, al tiempo de iniciarla, había un número cercano a 900 personas cuyo perfil y puesto entraba en el encuadre y foco de esta temática, ya sea como líder o como colaborador.

El número de personas arriba mencionado está bajo el cargo de aproximadamente 46 líderes con mando medio, esto conlleva a que tienen en promedio casi una veintena de colaboradores bajo su responsabilidad; cabe señalar de esos 46 líderes la mitad, o sea 23, cuentan con una o dos personas que les asisten en la coordinación y administración de sus respectivos grupos, es decir, existen se reconoce organizacionalmente de manera oficial otros “pequeños” líderes que sostienen vínculos de ordenamiento sobre los colaboradores.

Cabe señalar que este número de personas previamente mencionado es sólo los que referencialmente podrían tener una implicación directa derivada de este trabajo, hay otro número significativo de personas, principalmente con actividades administrativas y de control que también son líderes y que, derivado de sus responsabilidades interactúan con grupos interdepartamentales en la empresa.

Al conocerse los conceptos del Desarrollo Humano, y principalmente, el constructo del Enfoque Centrado en la Persona, se visualizó la pertinencia de vincularlo con una problemática; la carencia de habilidades y la falta utilización de herramientas de facilitación de los líderes con mandos medios para el trato a las personas fue el marco para esta investigación. Encontrar aristas al problema que suscitara y justificara atenderlo, entenderlo y plantearlo requirió momentos de estudio y reflexión.

De acuerdo con su artículo publicado, Sánchez (1993) describe la acción de problematizar como:

[...] un proceso complejo a través del cual el profesor-investigador va decidiendo poco a poco lo que se va a investigar [...]. En ese sentido, se afirma que no es la formulación del problema de investigación sino la problematización lo que desencadena propiamente el proceso de generación de conocimiento científico. (p.3)

Con base en lo anterior, se han ido encontrando los argumentos que conllevan a la problemática en cuestión, y esto es la falta de recursos adquiridos, tanto cognitivos como de sensibilización que no permiten a los líderes tener conductas, actitudes y habilidades para conocerse a sí mismos y conocer a las personas con quién tienen trato.

Luego de identificar y plantearse la problemática, se encontró apropiado vincularlo al cumplimiento de una indicación de conducción de la empresa impuesta por la autoridad laboral gubernamental estipulada en la NOM-035, con ello se están abarcando dos contextos importantes en la vida de una organización: primero atender una necesidad de adquirir herramientas y habilidades de facilitación desde el Desarrollo Humano, en esto se ahondará en el apartado Detección de Necesidades de este documento, y, segundo, cumplir lo establecido por la “NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018 FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO-IDENTIFICACION, ANÁLISIS Y PREVENCIÓN” (DOF, 2018, p. 1, párr. 6), donde define lo que en su contexto son los factores de riesgo psicosociales:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. (DOF, 2018, apartado 4.7)

Una forma de prevención, en cumplimiento de esta Norma, sería dar herramientas y desarrollar habilidades de facilitación desde el Desarrollo Humano a líderes de grupo, para generar en ellos conductas que los conlleven al autoconocimiento y con esto influya al trato más humanizado hacia sus colaboradores, basándose en el concepto del Enfoque Centrado en la Persona.

Toda vez habiendo conceptualizado lo anterior, se consultó con una experta en el tema, la maestra en Desarrollo Humano y profesora de la misma maestría, Paulina Novelo, para conocer su opinión referente a la pertinencia del tema; ella es una persona que, por su experiencia en un medio laboral y, principalmente en un contexto académico del Desarrollo Humano, es voz reconocida para hacerlo.

Entre otros aspectos importantes para esta investigación una de las partes significativas recabadas con motivo de la entrevista con la maestra fue la de llevar a cabo entrevistas fenomenológicas; lo comentado quedó corroborado según lo describió en su propio Trabajo de Obtención de Grado para la maestría, al referirse a las entrevistas fenomenológicas así describió lo que son:

Un proceso de interacción y dialogo entre dos personas, cuyo propósito es propiciar que la colaboración reconozca, describa y exprese su experiencia vivida y los significados sentidos en relación a situaciones vividas referidas y tema de investigación, ya sea que las viva actualmente o las recuerde y se exprese desde su experiencia (Moreno, 2014, en Novelo, 2020, p. 41).

La entrevista fenomenológica es un recurso imprescindible en el Desarrollo Humano, por medio de esta, conforme se va profundizando, mediante la motivación del entrevistador y deseo de continuar del entrevistado, se logra llegar a conocer las necesidades de este último, expresadas de diferentes formas, motivadas por las emociones y sentimientos que emergen al momento del diálogo.

Continuando con la metodología para plantear la problematización, se generó un mapa mental que ayudara a verificar y asegurar que se haya estado considerando los aspectos más relevantes del problema, tales como la búsqueda por medios electrónicos de esta temática, el estudio y análisis de la NOM-035, análisis de documentos de tesis de otros estudiantes de la maestría de Desarrollo Humano que presentaron un tema similar, así como consulta bibliográfica de autores connotados por sus obras literarias, que abordan temas de referencia y ayuda a la contextualización de este trabajo.

Considerando que se pretende contrarrestar la problemática de la prevención de riesgos psicosociales es necesario considerar, al otorgar herramientas y habilidades de facilitación, una de las primicias del Desarrollo Humano, abordarlo, entre otros planteamientos, desde los sentimientos. “Es central descubrir en cada persona, nombre como nombre lo que está sintiendo, cómo resulta esa vivencia emocional, si promueve su desarrollo, si la hace sentir más vital” (Muñoz, 2010, p. 51).

Reflexionando en lo anterior, el autoconocimiento es primordial para saber ejercer el liderazgo, sin importar el estilo de éste, desde el Enfoque Centrado en la Persona. El primer núcleo, cuando un líder se conoce a sí mismo, a partir del conocimiento y adecuado manejo de sus emociones, tendrá mejores y mayores recursos para saber tratar a las personas que son sus colaboradores, a las que estén a su alrededor, y con otros que llevan a cabo el ejercicio del liderazgo.

Cabe señalar que para la problematización se elaboró un árbol problema, y en una de sus ramas se establece la falta de entrenamiento para el desarrollo de habilidades de autoconocimiento.

Respecto al entrenamiento Lafarga (1978) establece:

Los seis objetivos que se repiten con mayor frecuencia en la bibliografía sobre entrenamiento están relacionados con aquellos planteados por los profesionales que aplican terapia, y se hallan cercanamente correlacionados con la lista de características de la salud mental positiva (Jahoda, 1958). [...] . 1. Sensibilización. [...] 2. Manejo de sentimientos. [...] 3. Manejo de motivaciones. [...] 4. Actitudes funcionales hacia el self. [...] 5. Actitudes funcionales hacia otros. [...] 6. Conducta interdependiente (p. 152).

Profundizando en la segunda característica antes mencionada, la cual está mayormente relacionada al Desarrollo Humano, el autor, refiriéndose a lo que los entrenadores y a lo de lo que hablan de los resultados esperados, lo sintetiza así:

Conciencia de los propios sentimientos, autoaceptación del componente sentimental en las propias acciones y el lenguaje (“posesión” de los propios sentimientos), consonancia entre los sentimientos y conducta, claridad de expresión de los sentimientos, e integración de la emocionalidad en los diversos procesos vitales. (Lafarga, 1978, p. 152)

En el entendido que es muy basta la literatura y formatos de capacitación de cualquier tipo, orientado a personas de cualquier estatus y nivel en una empresa, se identifica que también la primera característica, también aporta para desarrollar actitudes y habilidades que conlleven a prácticas de experiencias de contacto consigo mismos.

Cabe señalar que en el Desarrollo Humano recibir entrenamiento es sinónimo de recibir herramientas y desarrollar habilidades de facilitación para el desarrollo personal, tanto para bien propio como el bien de otras personas.

Bajo ese entendido en un proceso de en capacitación, el entrenado (facilitado) habrá de hacer contacto consigo mismo durante ese proceso, de igual forma el entrenador (facilitador), ya que es este último quién primero tendrá que ponerse en esa sintonía para poder y saber transmitir.

Por lo tanto, con lo anterior se logra la acción del reflejo; ambos, capacitador y capacitado, se complementan para cada uno tomar su correspondiente rol en una actividad de capacitación. Esta misma dinámica se da bajo la circunstancia del facilitador y el facilitado. Esta propuesta supone que el líder reciba conceptos para convertirse en facilitador, por lo tanto, la sinergia del reflejo se dé entre el líder y el colaborador.

Por último, en este contexto de problematización, como actividad medular de este trabajo, se hicieron cinco entrevistas del tipo fenomenológico a igual número de líderes previamente seleccionados que cumplierán el perfil de líder con manejo de grupos o tener influencia sobre grupos.

Volviendo a las entrevistas fenomenológicas, y la importancia de realizarlas bajo esta metodología se entiende que “dada la naturaleza de este instrumento, no puede

haber pasos completamente definidos, sin embargo, existen algunos aspectos a considerar” (Novelo, 2018, pp.41-42).

Con la entrevista fenomenológica no se espera que se obtengan datos duros, contundentes, si no que otorgan resultados comunes entre las personas entrevistadas, que permiten que el entrevistador hile coincidencias, mismas que le ayudarán a conformar un tema común para la realización de los recursos necesarios que ayuden a la solución de una problemática detectada.

Toda vez realizadas las entrevistas, se procedió a transcribirlas, de esta forma, lo más representativo y repetitivo a la temática que ya se había identificado mediante el audio, al momento de entrevistar, se le dio una atención y análisis cuidadoso a todas aquellas opiniones y mensajes que reflejaran una problemática.

Derivado de lo anterior, en conjunto del análisis de toda la información, documentación y sustentos recabados, se llegó a la determinación de seccionar el proyecto de investigación bajo la concordancia con los hallazgos relativos a de tres temas principales: el del autoconocimiento y liderazgo, para propiciar el trato empático a los colaboradores; el de las actitudes y las conductas que contribuyan a la tendencia actualizante en el centro de trabajo, y el de la disposición y habilidad del líder para constituir entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada. Estos temas descritos serán desglosados de manera más específica en el apartado correspondiente a categorías de problematización de este mismo documento.

## **Población**

La población a la cual va dirigido este trabajo, misma donde se ha centrado la problematización, es el personal definido como líderes con mandos medios, líderes que ejercen influencia sobre grupos y personas, ya sea que tengan personal bajo su cargo, o que de alguna forma tienen una interrelación personal derivado de su labor cotidiana. Cabe señalar que dentro de esta definición de población se están considerando mujeres

y hombres, ya que la empresa tiene personas de ambos sexos que ejercen el liderazgo formalmente.

### ***Contexto sociocultural***

El contexto del entorno de la población de líderes con mandos medios en general es similar entre sus integrantes, en su mayoría la condición social en la que se desenvuelven es media, tendiendo a alta. Son personas con grado de educación escolar de licenciatura terminada. La condición económica en la que fluctúan los miembros estos grupos es similar a la social, es decir media y media alta.

Respecto a las condiciones culturales, derivado de su grado académico, se puede deducir que por su grado de educación académica se desenvuelven e interactúan con seguridad, con suficientes recursos para expresarse apropiadamente y su raciocino es lo bastante apropiado para poder conocer, entender y asimilar, en términos de enseñanza, los conceptos del Desarrollo Humano orientados desde el Enfoque Centrado a la Persona.

Por lo anterior, es de entender que las personas elegidas para las entrevistas, como grupo modelo, forman parte de ese mismo entorno socioeconómico-cultural, y por lo tanto receptoras del mensaje-objetivo para la circunstancia de las cinco entrevistas que componen el capítulo de Problematización.

### **Árbol problema**

Con la elaboración del árbol problema (Figura 1), se han podido visualizar cinco causas y consecuencias, enunciadas como las principales, más no únicas, de la problemática planteada.

Figura 1: *Árbol problema*



Como causa básica detectada los líderes han recibido sólo capacitación técnica, sin contemplar el relacionado al trato de las personas, teniendo como consecuencia que sólo enfocan su gestión sólo a la obtención de resultados operativos, descuidando, en la mayoría de los casos, la atención personal a sus colaboradores.

Ahí, en el diagrama del árbol problema, se plantea que el trato no adecuado al personal puede llegar a generar malas relaciones y hasta conflictos entre ellos. También se lee cómo las experiencias del trato recibido por los líderes la replican, como causa, al momento de tratar ellos a su personal cercano. La empresa también tiene una causal en esta dinámica, los líderes, en la mayoría de los casos, son elegidos por sus habilidades técnico-operativas dejando a un lado si tienen habilidades de correlación interpersonal. Por último, el cumplimiento de la NOM-035, podrían creer que la solución podría ser traer un psicólogo a la empresa, confiriendo en él, o ella, la labor de la prevención de los riesgos psicosociales, sin considerar el papel que los líderes representan.

## **Categorías de problematización**

Según se escribió líneas arriba, como resultado de las cinco entrevistas realizadas se obtuvieron datos que referenciaron temas repetitivos y coincidencia de opiniones emitidas por los cinco entrevistados agrupándolas por su temática en tres categorías. De esta manera se podrán tratar de forma ordenada y sistemática temas en un contexto de problematización.

### ***Autoconocimiento y liderazgo para propiciar el trato empático hacia los colaboradores***

El buen trato a las personas en un centro de trabajo, como en cualquier otro ámbito, es vital para las personas; vital porque el desarrollo humano de una persona puede ser proporcional al trato que recibe de las personas con las que interactúa. El desarrollo tiene que ver con su bienestar y por ende el sentirse bien genera anhelos de vida.

Tratar bien a las personas es un arte, cuando se domina, es una virtud muy humana.

La intención principal de este Trabajo de Obtención de Grado es encontrar aristas relacionadas a los problemas que tienen que ver con el bienestar de la gente, con el sentirse confortables, atendidos, sentirse que son tratados dignamente como personas que son.

Las aseveraciones anteriores muestran que de una u otra forma, denotan esa necesidad, misma que será satisfecha cuando poco a poco, las personas se sientan bien tratadas, vistas, acompañadas, escuchadas, comprendidas. McCormick (2010) señala al respecto: “muchos supervisores se encuentran tan enfrascados en lo que están haciendo (y en lo que les piden que hagan) que ignoran el hecho de que están tratando con personas” (p. 34).

Las declaraciones de los entrevistados muestran y denotan esa realidad, la de ignorar que están tratando con personas, esa realidad puede ser disminuida cuando poco a poco, las personas se sientan bien tratadas, dignamente acompañadas, escuchadas, comprendidas.

Dentro de esta categoría se agregan elementos de falta de conocimientos para el trato a las personas. Entre los recursos que han recibido no han obtenido herramientas que les ayuden generar habilidades para saber cómo tratar al personal.

La falta de habilidades para el trato de las personas que, mediante la instrucción, orientación, capacitación, cursos talleres, dinámicas, o similares, referente a saber conocer a las personas y con ello mejorar sus relaciones es evidente. Han tenido capacitación en aspectos técnicos y administrativos pero la carencia de orientación al cuidado de sí mismos y por ende al de las personas, sugiere que puede influir en generación de problemas de conducta que a la postre repercute en las condiciones de salud de las personas.

El diccionario de García (1987), ilustra el significado de las siguientes tres palabras relacionadas con las actividades de enseñanza-aprendizaje, estas son:

Educación significa: “Instrucción, Enseñanza” (p.150).

Instrucción significa: “Acción de instruir o instruirse || Información dada para el manejo de una cosa” (p. 250).

Enseñanza significa: Instrucción, acción de enseñar los conocimientos humanos de una materia (p.164).

Para efecto de esta investigación cualitativa las dinámicas relacionadas a las acciones de enseñar y aprender tienen sustento ya que ha sido importante conocer los grados de logros en estos campos, lo primero determina un potencial para pasar conocimientos mientras que la otra determina el grado de asimilación de esos conocimientos, y a la postre quién los recibe se convierte en un potencial instructor.

De igual forma, sobresalen en las entrevistas aspectos relacionados a las malas prácticas en la comunicación.

Sin duda sí hay comunicación en la empresa, pero esta no cumple los requisitos necesarios para ayudar a establecer relaciones cocreadas entre los colaboradores, y no necesariamente relaciones afectivas, simplemente de entendimiento y comprensión de entre ellos para poder realizar las tareas cotidianas.

El entender y atender las diferentes formas de comunicarse resulta importante para cualquier persona, a través de una comunicación efectiva se entretajan los diálogos de entendimiento y socialización entre las personas.

Después de la supervivencia física, la comunicación es la más básica y vital de nuestras necesidades. Incluso para conseguir su sustento, los hombres han necesitado ya desde tiempos prehistóricos entenderse y cooperar los unos con los otros por medio de la comunicación interpersonal (Ribeiro, 2017).

Fallas en las formas de la comunicación es un problema que se ha detectado, ésta en ocasiones se percibe como el conocido concepto del “teléfono descompuesto”, y en otros casos ni siquiera alcanza a llegar.

Los problemas de comunicación, en cualquiera de sus formas, contenido, flujo e interpretación, puede llegar a generar problemas que repercuten en las actividades laborales, pero también en la manera de sentirse tratada la persona.

Por otra parte, el ejercicio del liderazgo también fue un factor de llamar la atención como resultado de las entrevistas.

Para que un vehículo llegue a su destino se necesita de alguien que lo guíe, que lo dirija, que le marque el rumbo; de la misma forma, un grupo de personas en un ambiente de trabajo necesita tener un referente que les marque la pauta para su actuación en el día con día. El que haya un líder para la ejecución de tareas permitirá que cada quién, en lo personal, encause su esfuerzo y dedicación, y en lo grupal, que haya una cohesión que les dé, como grupo, la seguridad de avanzar acompañados.

Exactamente se experimenta lo opuesto cuando se carece de ese líder o este realiza su asignación deficientemente; es como un vehículo sin quién lo dirija o quién lo hace lo lleva a cabo deficientemente.

Por lo tanto, los resultados de un del líder son los más representativos, aunque no esté físicamente tan visible, es determinante en los procesos de interlocución entre la empresa y colaboradores. Respecto a la visibilidad de los líderes Peters (2005), escribió con relación a la figura de Rudy Giuliani, alcalde de Nueva York cuando el ataque a las torres gemelas, y con motivo de que la revista Times lo eligió como “El Hombre del Año” en 2001: “¿Cómo lo logró en sólo 111 días? No por una “estrategia”, buena planificación o cualquier otra cosa. Si no por dar la cara. Por convertirse en la encarnación del Indomable Espíritu de Manhattan. [...] “El 80% del éxito consiste en exhibirse” (p. 28).

Un líder se conoce por sus hechos, es decir, se da a conocer por su manera de actuar, independientemente del tipo de liderazgo que ejerza; pero si un líder ni siquiera se muestra en su actuación, obviamente será un desconocido, un extraño, un líder opaco.

### ***Comunicación y relación del líder hacia los colaboradores: la importancia de colocar a la persona en el centro***

La creencia de falta de oportunidades y desarrollo profesional de un individuo, cuando éste está laborando en una empresa, puede llegar a generar una desmotivación tal que genera sinergia negativa entre sus compañeros cercanos; la desmotivación conlleva a conflictos internos en el individuo que podría manifestarse en conductas antisociales o conflictivas. “Se considera el desarrollo no solo como la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta el punto de lograr su –desaparición-, sino también como motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas” (Maslow 1972, en Novelo 2020, d. 4).

La falta de oportunidades y desarrollo profesional de un individuo, cuando éste está laborando en una empresa, le impide satisfacer alguna o algunas de sus

necesidades básicas, con ello asume conductas que le pueden llegar a alterar su estabilidad psicosocial convirtiéndose en una latente problemática social.

En el marco de las cinco entrevistas realizadas, merece mención específica la identificación de carencias detectadas en el trabajo en equipo como resultado de las entrevistas realizadas. Al respecto, Stewart, Manz y Sims (2010), definen que:

Un equipo es un conjunto de individuos que existen dentro de un sistema social más grande, por ejemplo, una organización, que pueden identificarse a sí mismos y que son identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y grupos. (p. 4)

A este respecto hay hallazgos que denotan que una falta de deseos de hacer equipo. Los problemas derivados de la carencia de trabajo en equipo, en la mayoría de los casos, se da debido al manejo inadecuado del mismo grupo por parte de su líder, ese mal manejo pudiese ser generado, a la vez, por qué el líder no sabe, o no le interesa, interactuar con cada uno de los miembros del equipo.

### ***La disposición y habilidad del líder para construir entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada***

La interacción entre personas provenientes de diferentes organizaciones laborales propicia el desconcierto para moverse hacia un mismo rumbo, en términos de conducta organizacional. Esto muy probablemente también va a impactar el comportamiento personal de líderes, jefes, y subordinados, la manera tratar a las personas casi nunca es igual en las organizaciones, aunque sean del mismo segmento industrial.

Los referentes personales pueden ser un obstáculo de grupo cuando no existe la flexibilidad y actualización de nuevos miembros.

Gutiérrez (2013), al referirse a dificultades sobre cultura organizacional, comenta que:

Un tercer desafío es la nula o escasa disposición de los colaboradores; si bien la alta dirección hace un esfuerzo importante para comunicar y hacer partícipe a todo el personal acerca del rumbo organizacional, la gente se muestra apática y no colabora con su esfuerzo para generar una transformación profunda. Prefieren las viejas prácticas y antiguas maneras de trabajar, evitando incluso la incorporación y uso de nuevas tecnologías que pudiera hacer más eficiente su desempeño profesional. (p. 193)

Por otra parte, el crecimiento experimentado en la operación durante los últimos meses orilló a la empresa a contratar muchos más recursos, estos provienen de diferentes empresas del mismo ramo. Con la llegada de nuevos colaboradores, cabe señalar que de todos los niveles, estos desempeñan sus actividades bajo los términos culturales que ellos conocen, a los que han estado habituados, es decir, de una forma diferente a como se estila en esta empresa, propiciando con esto choque de entendimientos y desencuentros en los criterios del manejo del personal y otros aspectos culturales laborales.

### **Detección de necesidades**

Las necesidades identificadas, a partir de las cinco entrevistas realizadas, han surgido con motivo de la entrevistas semiestructuradas y fenomenológicas, como resultado de la recopilación de los datos, el análisis, el significado y la reflexión de lo compartido por cada uno de los cinco entrevistados. Dichas necesidades principalmente son:

- Desarrollo de habilidades para entrelazar redes sociales de empatía mutua entre líderes y subordinados.
- Generar canales de comunicación que garanticen el flujo continuo de la comunicación en todos los sentidos.
- Que la comunicación sea efectiva para que, en consecuencia, traiga confianza en el potencial del desarrollo personal.

- Constitución de grupos de apoyo mutuo con una misma meta por un mismo rumbo.
- Fincar un entorno organizacional favorable que haga sentir la confianza de ser respetado para generar lealtad a la empresa.

Al no ser un elemento contemplado en los procesos y o sistemas de trabajo en la empresa, la educación para el buen trato a la gente, no la han detectado como una necesidad.

Cabe señalar, que la empresa si tiene establecidos y fincados sus credos y valores, sus normas de conducta y reglamentos de conducción, pero en ninguno se establece el cómo metodológicamente se capacite a los mandos medios para propiciar las relaciones personales humanizadas.

Para el Desarrollo Humano, toda problemática implica, casi siempre, necesidades no satisfechas, eso quiere decir, que toda vez identificada una problemática y detectada la necesidad les proseguirá toma de acciones para satisfacerlas.

#### IV. Fundamentación teórica

Es necesario que todos los proyectos lleven una planificación, un programa, un orden, y en este acto, el papel del sustento teórico es indispensable. Por lo tanto, el marco teórico es el elemento que servirá de cimiento documental para toda la realización y toma de acciones en la elaboración o construcción de dicho proyecto.

El sustento de este Trabajo de Obtención de Grado, teórica y conceptualmente, es visualizado y descrito, inicialmente en el marco teórico. Ahí, bajo ese concepto, se referencian él o los temas particulares, mismos que más adelante, al término de la acotación del marco referencial, se habrán de explicar, se habrán de extender y desglosar con mayor detalle manteniendo el estado del arte en sus dos fases, la heurística, que consiste en la búsqueda y recolección de datos de las diferentes fuentes de información y la hermenéutica que está relacionada con la lectura, análisis, interpretación y clasificación de las mismas fuentes.

En su documento de tesis, Cerecero (2016), citando a Carr (2007), explica que: [Hay] tres clases de acción humana: la primera, es la teoría, vista como una acción contemplativa que tiene como objeto el descubrimiento de la verdad y a la cual corresponde una forma de razonamiento teórico conocido como episteme; la segunda corresponde a la poiesis que es la acción instrumental gobernada por fines predeterminados con un razonamiento técnico que sigue reglas metódicas y que es conocido como techne. Por último, se establece en el mismo texto, están la poiesis y la praxis que se refieren a la acción moral informada en y a través de la cual se realizan acciones éticas con un razonamiento práctico basado en el juicio sabio y prudente designado como phronesis. (p. 21)

Con la elaboración de un marco teórico también se está teorizando, es decir, se está llevando a cabo la acción de prever, de experimentar teorías que, bajo un entendido de la realización de un trabajo serio y formal, se convierte prácticamente en una propuesta.

Las palabras marco teórico y teorizar están directamente relacionadas con la palabra teoría, que de acuerdo en su definición en el Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1980), es el “conocimiento especulativo que es considerado con independencia de sus posibles aplicaciones” (p. 3700).

Teorizar, aplicar teorías se dan en cualquier ámbito de la vida, más aún cuando se trata de conformar un marco teórico o de referencia, tal es el caso de aplicación de esta investigación.

La investigación social, tácitamente como se escucha, es tan ancestral como la misma humanidad. El hombre, desde que empezó a convivir en comunidad, ha buscado interactuar, investigar socialmente. Dichas investigaciones se han dado en diferentes formas, una de ellas es, como consecuencia, tratar de dar soporte a otros, de diferentes formas, ayudándoles a conseguir los recursos, tanto materiales como intelectuales, para su propio desarrollo.

Un ejemplo de ello se lee en el artículo de Ponce de León (2012), donde describe:

Se podrían destacar algunos ejemplos que ilustran el compromiso intelectual y la búsqueda de la fundamentación teórica de las medidas sociales, desde la obra *Del Socorro de Pobres*, publicada por Juan Luis Vives (1525) donde se hizo la primera propuesta formal para que el cuidado de los pobres dejara de ser un simple medio con el que ejercitar la caridad cristiana, para pasar a convertirse en una función pública, pasando por las ideas del canónigo Miguel de Giginta, con su libro *Tratado del Remedio de los Pobres* (1576), en el que ofrecía como alternativa la construcción de Casas de Misericordia para integrar a los pobres acogidos en la actividad laboral, o las aportaciones que realizó en su época Cristóbal Pérez de Herrera a través de su libro *Discursos del Amparo de los legítimos pobres y reducción de los fingidos* (1598) donde abordó la ordenación de la mendicidad a través de los Albergues de pobres y la reglamentación callejera. Desde el siglo XVI han existido numerosos autores, instituciones y leyes que han intentado con distintas prácticas integrar a los llamados pobres en la actividad económica y social. (p. 142)

Como se puede apreciar, ya desde ese tiempo, el siglo XVI, se describía en los textos mencionados, marcos teóricos referentes a la investigación social. Por lo tanto, la teoría en este campo, desde hace mucho tiempo siempre ha tomado una importante relevancia para su aplicación; concebir y plasmar ideas de ayuda a las demás personas es tan importante como la realización de las mismas obras, es como, para quién lee los marcos teóricos, prepararle el corazón para que cuando done algo o se done a si mismo lo haga con un sentido de trascendencia humana.

Un marco teórico permite mostrar de una manera estructurada, definida y, sobre todo, fundamentada, problemáticas relacionadas a una situación particular; el marco teórico es siempre en base y sustento en la obra, por lo regular escrita, de autores que lo han hecho sobre, o relacionado, al tema que vincula un trabajo.

Bajo la perspectiva de investigación de este Trabajo de Obtención de Grado se sustenta que la pertinencia del tema es actual, pues ayuda al cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana-035, cuyo objetivo es: “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable a los centros de trabajo” (DOF, 2018, Apartado 1).

Cabe señalar que la NOM-035 es el resultado de la adherencia de México a las Normas Internacionales establecidas en la Organización Internacional del Trabajo relativas al cuidado de las personas en el ambiente laboral.

Montalvo (2020) lo menciona en su aportación al anuario *Metamorfosis del Mundo del Trabajo* escribiendo que:

Desde el año 2013, la Organización Internacional del Trabajo, dijo que los riesgos de trabajo tradicionales se han reducido, pero que los trabajadores aún padecen algunas situaciones que afectan su salud; se han detectado nuevos tipos de enfermedades laborales para las que aún apenas se han establecido medidas de prevención, de control y, sobre todo, de protección; estas enfermedades son las denominadas psicosociales. (p. 175)

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) se manifestó con respecto a los riesgos psicosociales, en la edición de la Revista Internacional y Comparada, señalando, en la segunda de tres partes:

Al igual que a finales del siglo pasado y principios del actual habría que considerar los riesgos emergentes en el trabajo, entre ellos los derivados de aspectos psicosociales. Se señala la necesidad de dar valores éticos al trabajo y describe que este debería ser decente, es decir, tener en cuenta que las relaciones humanas van más allá de ideologías por lo que habrá de dimensionarse éticamente la humanización para ser efectivos en los objetivos de la prevención de riesgos psicosociales. (p. 15)

Considerando que hay una regulación oficial emanada de revisiones hechas por organismos internacionales es necesario que en las empresas se prevengan aspectos de riesgos psicosociales y por lo tanto generar un entorno favorable a las buenas relaciones interpersonales en la organización; eso lo podrán hacer a través de una política que establezca y se difundan las medidas preventivas para propiciar dicho entorno.

Sin embargo, pese a que existe, y que ya está vigente, esta normativa, al igual que otras políticas que ya tienen en las empresas para el cuidado de las personas, se sigue dando el ejercicio del trato inadecuado a los empleados por parte de los líderes de grupo. En la mayoría de los casos los líderes ignoran la existencia de la normativa o en su defecto hacen caso omiso a sus preceptos, al igual que de las políticas de la misma empresa.

Bajo este contexto fue que se pensó en desarrollar este Trabajo de Obtención de Grado vinculando el Desarrollo Humano y la Norma Oficial Mexicana-035, ya que ambos están orientados a la atención, desarrollo y bienestar de las personas. Para ello, con el fin de obtener datos e información que permitiera corroborar las razones de las problemáticas relacionadas al trato de las personas por parte de líderes en una empresa del sector industrial de la electrónica, se llevaron a cabo entrevistas del tipo fenomenológico con el propósito de ir hasta lo más profundo del pensamiento, y en lo posible del sentimiento, de dichos entrevistados, quienes desempeñan una actividad de

líderes con mando medio y por lo tanto tienen interacción con personas que son sus colaboradores.

Como resultado del análisis de las entrevistas se detectaron temas diversos sobresaliendo los relacionados a las necesidades de: autoconocimiento, ejercicio del liderazgo, orientación al trabajo colectivo y desarrollo de conductas que generen una nueva cultura organizacional orientada al cuidado y atención de la persona.

En este entendido, orientando lo anterior al contexto del Desarrollo Humano y considerando que al ejercerlo se generan actitudes que permiten las relaciones interpersonales afines, tanto en lo individual como en lo grupal, conllevando por consecuencia, a la salud mental, física, y espiritual, obteniendo con esto el cuidado integral del mismo líder, de los colaboradores y de los aledaños a del entorno.

Entonces, retomando lo relacionado a las entrevistas realizadas y considerando el conjunto de los temas tratados entre entrevistados y entrevistador que sobresalieron, para efecto de este Trabajo de Obtención de Grado, se conjuntaron las tres categorías que permiten desglosar necesidades a revisar con mayor profundidad.

#### **4.1. Autoconocimiento y liderazgo para propiciar el trato empático hacia los colaboradores**

En este primer tema, se establece de manera especial la importancia del autoconocimiento, de hecho, es uno de los principales elementos del Desarrollo Humano, pues a partir de ello, las personas que lo practican son capaces de ser agentes de cambio de manera natural, primero consigo mismos y luego con las personas con quién interactúan. Esta conducta les da un cierto grado en la facilitación, ello como consecuencia de compartir con otros su propia experiencia.

Al ejercer la facilitación, siempre estarán ubicándose ante los demás en un modo de escucha, de ayuda y sobre todos, de empatía, por ello no será raro que, al establecer una relación interpersonal, al líder, que ejerce la facilitación le vengan a la cabeza algunos de los promulgos constitutivos con signo de interrogación: “¿Cómo puedo crear una relación que esta persona pueda utilizar para su propio desarrollo?” (Rogers, 1964/2020, p. 42).

Por lo anteriormente escrito, facilitar supone conocerse a sí mismo y eso implica una propia apertura para reconocer experiencias propias y sobre todo llegar a relacionarlas con la tendencia actualizante que se vive en ese momento. Reconocer en base a ellas, que se ha llegado a desarrollar la persona que se es, y después del conocimiento y trabajo realizado en dichas experiencias, poder contactarlas sin que se presenten procesos disfuncionales por medio de, como lo describe Muñoz (2010), alguno de “los tres demonios del desarrollo”, así los nombra ella alegóricamente, introyectos, experiencias obsoletas, o asuntos inconclusos, mismos que, alguno de ellos, bloqueen, o entorpezcan la actuación de la persona ocasionando estados obsesivos, anhelos, perfeccionismos, devaluación, y de forma general, reacciones emocionales desproporcionadas.

Continuando con esta misma autora, se han tomado sólo tres características de cada “demonio” para ilustrar la idea en cuestión, estas son:

**Introyectos.** Son mensajes explícitos o implícitos con respecto a la persona misma.

Son ideas verbales y no verbales que la persona se “trago sin masticar”.

No tienen fundamentos en la propia experiencia, se asumen para buscar aprobación y afecto.

**Experiencias obsoletas.** Es una conducta, una actitud o una postura existencial que fue útil en otra época, pero que se quedó como un patrón rígido de respuesta.

Normalmente, surgen en situaciones difíciles o de supervivencia.

Tienen fundamento en la propia experiencia, pero al cambiar las circunstancias y las condiciones ambientales permanecen rígidamente iguales.

**Asuntos inconclusos.** Surgen en relación, tienen que ver con una necesidad que se quedó pendiente con alguien.

Se ha congelado la necesidad y el satisfactor.

La energía para satisfacer la necesidad se contiene porque el satisfactor deseado no está o no responde como hubiéramos deseado. (Muñoz, 2010, pp. 83-84)

Conocerse a sí mismo es consecuencia de una búsqueda constante y esto genera el autoconocimiento.

Es primordial que quién facilite, o pretenda facilitar, sea capaz de tener un autodomínio que pueda transmitir al facilitado, ya sea de forma individual o grupal, con ello darán confianza y certeza a quién recibe su orientación; ello toma mayor relevancia el ámbito empresarial, cuando el facilitador es, pues, precisamente su líder, un superior, organizacionalmente designado, quién se dirige a personas bajo su subordinación y con ello se propicie el trato, la relación interpersonal, apropiadas para la facilitación con un entendimiento empático.

Respecto a la empatía, Lafarga (1978) la define como:

La forma de percibir el mundo interno del otro es comprender los significados privados y personales de esa persona como si fuera los propios. Es sentir la confusión, el enojo, la timidez, la frustración, etc, de la misma manera, pero evitando la implicación personal. (p. 125)

Obviamente, para poder llegar a profundizar en sí mismo y lograr el autoconocimiento es necesario primeramente conocer y practicar los elementos básicos necesarios de la facilitación, acordes al Desarrollo Humano para ese ejercicio. La autogestión, el interés propio de desarrollo otorga a quién lo lleva a cabo herramientas de autocontrol y por ende de saber cómo empatizar con otras personas.

Al realizar su Trabajo de Obtención de Grado, Rodríguez (2021), establece que “[...] es un problema la falta de empatía y autoconocimiento, y que la falta de estos elementos interfiere en la construcción del aprendizaje colaborativo entre los miembros del grupo” (p.14).

El líder de mando medio al ser entrenado en la búsqueda de su propio conocimiento, y visto desde el Desarrollo Humano, ya está en vías de ser un facilitador. El llegar a serlo depende de la frecuencia y técnicas que utilice al interactuar con otras personas. El ser líder de un grupo de trabajo supone que diariamente habría de establecer relaciones interpersonales y si las lleva a cabo enfocándose en la persona es muy probable que pueda manejar herramientas y elementos que los convertirían en facilitador.

Una de esas facultades desarrolladas por el facilitador es la inteligencia, la cual le permitirá discernir para la mejor toma de decisiones. Lafarga (1978) lo plantea de la siguiente manera:

El facilitador en todo momento debe hacer uso de su inteligencia, la cual habría de haber sido altamente desarrollada, para conocer los momentos en los que sí habrá de intervenir. Derivado del entendimiento y comprensión de su rol, el facilitador, al estar consciente de cada situación, puede buscar diferentes posibilidades para encausar a su grupo hacia el fin pretendido. (p. 137)

Cuando un líder se convierte en facilitador, sin dejar de ser lo primero, genera en el colaborador facilitado la situación, y sobre todo la sensación, de sentirse persona. Esa sensación, independientemente del nivel de comprensión e implicación del Desarrollo Humano que en él se suscite, le permite sentirse tratado con dignidad y respeto, y eso lo hace dejar de ser colaborador, lo hace ser persona y con ello dar sentido a su vida laboral, situación que permitirá al colaborador facilitado poder conducirse apropiadamente, realizando consciente y eficazmente las tareas necesarias para alcanzar los objetivos laborales trazados.

Sin duda el sentido de vida laboral sería un importante precursor para lograr tener un sentido de su vida en todos los ámbitos en que interactúe, eso le ayudará a experimentar la plenitud de vida. De lo anterior, Frankl (2004) escribe: “Este sentido (de vida) es único y específico, en cuanto es uno mismo y uno solo quién ha de encontrarlo; únicamente así el hombre alcanza un fin que satisfaga su propia voluntad de sentido” (p. 121).

He ahí la importancia del autoconocimiento y de obtenerlo de una forma metódica, estructurada y con el fin específico de ponerlo al servicio de los demás bajo los conceptos del Desarrollo Humano.

Habiendo líderes técnica y eficazmente preparados en dichos conceptos, habrá la oportunidad de desarrollar personas y ambientes de trabajo más humanizados.

Entonces, toda vez identificada la importancia de la necesidad del autoconocimiento, el líder facilitador tendrá que desarrollar también otras habilidades y adquirir otras herramientas que le permitan de manera sustentada y constante el poder y saber llevar a cabo la facilitación, y así en paralelo abrir canales de comunicación formales que le permitan ejercer un liderazgo eficaz y humanizado.

Otra de estas habilidades o herramientas que un líder facilitador deberá dominar es la comunicación. Por la comunicación se pueden establecer vínculos sociales, afectivos, de interés común entre personas, pero, sobre todo, de relaciones humanas. Con la comunicación apropiada se podrían esclarecer los episodios de autorrevelación y de transparencia entre quienes se comunican, mediante un dialogo personal.

De acuerdo a Ribeiro (2017), el pensamiento de cada una de las personas, el diálogo que se genera consigo mismo, cobra relevante importancia, pero no es suficiente para desarrollar una buena comunicación. Para que el conocimiento, lo aprendido no se diluya en la profundidad y el abismo de la mente es importante que se transmita, se comunique por medio de mensajes, pensamientos y sentimientos.

La comunicación genera confianza y cuando ésta no se defrauda propicia la seguridad de que al sentirse escuchado alguna de las partes, o ambas, se da el ambiente propicio para ser sinceros con respecto a la expresión de ideas y conceptos que el mismo dialogo propician.

En el entendido que la comunicación se da a partir de que haya por lo menos dos vías, una de emisión y otra de recepción, y que sus formas son variadas; se sabe que se puede comunicar verbalmente, corporalmente o por escrito, entre otras. Respecto a la primera forma enunciada, también se establecen varias partes, una de ellas es la escucha. La escucha, es un elemento de la comunicación, igual, o quizá más importante, que la propia expresión hecha en palabras. La escucha, cuando es atenta, establece y permite, a quién se expresa, un sentido de confianza y respeto hacia su persona. “Si hemos recibido dos oídos y una boca es, sin duda, para hacernos comprender la primacía de la escucha sobre hablar” (Rodríguez, 2004, p. 123).

Por otra parte, muchos autores cuando escriben sobre temas de comunicación determinan que la escucha atenta propicia que la comunicación sea efectiva, pero cuando va más allá, propicia relaciones interpersonales; así lo escribe Covey (1994), quien establece que hay cuatro niveles de escucha:

El primero tiene que ver con el estado de *ignorar* lo comunicado. El segundo con  *fingir escuchar*. El tercero con *escuchar selectivamente*, y, el cuarto con la *escucha atenta*. Estos cuatro niveles son los comúnmente utilizados, pero además hay un quinto nivel, el llamado *escucha empática*. Este es un paradigma distinto, quizá nuevo para muchos, ya que implica primeramente comprender, desde mi propia historia, la historia del otro, que requiere, necesariamente, la utilización de la técnica del reflejo. (p.310)

El adolecer del conocimiento para escucha empática, y el desconocimiento de la técnica del reflejo, al establecer un proceso de comunicación entre personas, podría derivar en que su contenido, si bien pudiera ser comprendido, no ayuda a la realización de relaciones afectivas o deja lagunas en lo comunicado. En un entorno laboral, al haber situaciones de relación interpersonal, especialmente entre líderes y subordinados, el que

las comunicaciones se establezcan desde la empatía, permite el desarrollo de relaciones, por lo menos francas, más allá de ser afectivas, en esto se irá avanzando conforme la misma comunicación sea constante. Un líder, al aplicar la comunicación empática establece, primeramente, un, “aquí estoy para escucharte”, situación que, en muchos casos, los colaboradores buscan inconscientemente, esta prestancia para la escucha originará, en ambos, estrechar lazos de relación personal que a su vez repercutirá en un entendimiento mutuo, que, a la postre, reflejará mejores estados de ánimo en ambos.

Respecto a la importancia de saber comunicarse, Rodríguez (2004) escribe, refiriéndose a lo que llama principales lecciones que dejó Vince Lombardi, entrenador en jefe de futbol americano: “Saber comunicarse y escuchar, tener habilidad para observar, dar y recibir retroalimentación son destrezas esenciales en un líder, como bloquear y taclear son destrezas básicas en el jugador de futbol americano” (p. 106).

Por otra parte, la comunicación apropiadamente practicada, permite tener la sensación de que se está ante alguien que inspira protección y, por lo tanto, se deja de ser vulnerable.

La comunicación necesita contar con dos actitudes primordiales: la bondad y la verdad. Si se dice algo con bondad, pero no verdadero se cae en el sentimentalismo. Si te digo algo con verdad, pero sin bondad se cae en la crueldad. (Valdez, 2009, p. 43)

La comunicación, a fin de lograr su objetivo primordial, que es el intercambio de ideas, deberá de ser efectiva, por tanto, clara y precisa, generando con ello el interés de quién escucha, en su momento, lo haga de manera atenta.

Cuando el líder facilitador aplique las técnicas de comunicación al referirse a alguno o algunos de sus subordinados podrá obtener respuestas positivas si lo que demanda es una instrucción; respuestas amplias y claras, si lo que demanda es información; o respuestas vinculantes al tema, si lo que demanda es la socialización.

Por lo anterior, al comunicarse asertivamente el líder facilitador tendrá una mayor aceptación como cabeza de grupo y estará generando confianza al utilizar adecuadamente el elemento comunicación para el ejercicio de su liderazgo ante sus colaboradores.

Parafraseando a López (2021), en su Trabajo de Obtención de Grado, él hace referencia a que hoy más que nunca, debido a la rapidez con que las tecnologías se actualizan, conllevando también a que las personas modifiquen rápidamente, a veces sin alcanzar a la tecnología, sus formas de pensar y actuar. Los líderes y las personas a su cargo no están exentos de lo anterior. Los constantes cambios, para unos y otros, la adaptación de sus procesos productivos, provocan también cambios con respecto a sus emociones, sólo que éstas, al ser naturalmente contemporáneas a la persona misma no se pueden modificar tan rápidamente. A este respecto lo que sí se puede modificar son las formas del ejercicio del liderazgo. Un líder necesita actualizarse en sus métodos y formas desde el Desarrollo Humano, fortaleciendo competencias y actitudes, tales como, reconocimiento a los colaboradores, negociaciones empáticas, manejo de conflictos de forma afectiva, competitividad laboral con respeto, y otros.

A este respecto, es importante señalar que no con el sólo hecho de haber obtenido el título de líder o la posición formalmente por parte de la organización ya es suficiente para ejercerlo adecuadamente; no, el liderazgo se conforma cotidianamente, se llega a obtenerlo por medio de su ejercicio continuo y eficaz, primordialmente permitiendo a los liderados ser ellos mismos, darles la oportunidad de manifestarse por sí solos y explayarse física, creativa y emocionalmente.

Por otra parte, continuando con las referencias acerca del líder, a decir de Doval (2017), en su Trabajo de Obtención de Grado manifiesta que un líder al ser investido, se le ha otorgado, además del título, el poder de tener a su cargo un grupo de personas, y con ello regir sus destinos, desde el punto de vista laboral/productiva. Sin embargo, un líder más allá de su posición jerárquica que le ha sido conferida, también ha recibido, sin que a veces nadie se dé cuenta de ello, el poder de influir en otras personas su destino personal. En consecuencia, un líder, al influir en otras vidas, es también un facilitador o

un obstaculizador para que los miembros de su equipo alcancen las satisfacciones y también cubran las necesidades derivadas de su trabajo personal.

Cuando el líder pone su atención en fijarse en lo que tiene que hacer cada uno de los miembros de su equipo, está aplicando las normas y pautas enfocadas a sólo producir el producto o el servicio que presta la empresa. Cuando el líder orienta su labor en la atención personal de los miembros de su equipo y luego se fija en lo que tienen que hacer, está aplicando pautas de atención y desarrollo de su personal y también, en consecuencia, los orienta a realizar las tareas necesarias para el fin que busca la empresa.

Gordon (1979, en Barceló, 2010), acota que un grupo se adapta a su líder en función a “[...] las condiciones que este propicie para tomar ellos sus propias decisiones orientadas a los objetivos establecidos, esto propiciará que el grupo participe activamente y en la totalidad de sus miembros” (p. 187).

El ser reconocido y aceptado por otras personas, el ser líder, implica formas de conducirse y de actuación que pueden ser innatas o bien desarrolladas a través del tiempo, ya sea por medio de un guía o por medio de elementos de estudio/aprendizaje. Sea cual fuere la condición de desarrollo del liderazgo, esto supone que una persona está al frente otra, u otras personas, y por ende implica una responsabilidad de llevar a esa persona o a ese grupo, a caminar por un rumbo que los conduzca a un fin común, sencillo o complicado, fácil o difícil, rápido o lento de alcanzar, y por lo tanto, bajo esa responsabilidad de liderazgo también está el atender los constructos personales que cada miembro del grupo experimente a fin de que estos no sean motivo de complicaciones o conflicto en el camino a la meta establecida.

Hoy más que nunca el líder en las organizaciones modernas tiene una influencia directa e interactiva con el personal bajo su responsabilidad, por ello la importancia de que cada uno de ellos sea responsablemente capaz de que primero mirar consigo mismo el reflejo de sus subordinados. Cuando el líder logra compenetrarse en sí mismo, buscando realmente un crecimiento interno, sin afanes de grandeza, logrará ser capaz

de influir positivamente en el ánimo de las personas cercanas a él, y por eso le reconocerán su liderazgo y, sobre todo, aceptándole como su guía.

Cuando un líder logre primeramente mirarse a él mismo, cuando sea capaz de entender que a partir del autoconocimiento iniciará un proceso de su propio entendimiento y un proceso de reconversión para poder entenderse a sí mismo y a las personas sobre las que él ejerce influencia y poder.

El conocimiento y la aceptación de uno mismo implica, por consecuencia, la aceptación de los otros y también el principio del ejercicio del liderazgo que auténticamente se centra en la persona.

A decir de Gutiérrez (2013), el líder consciente debe, primeramente, comprometerse consigo mismo, de una manera seria y aprender a ponerse al servicio de su propio ser, de manera incondicional. Esto no debe ser de forma egocentrista ni narcisista, sino todo lo contrario, con humildad, con el verdadero deseo de servicio, y con ello, el estar completamente consciente para lograr el encuentro y entendimiento con los demás.

Con lo anterior, el autoconocimiento, la comunicación y el liderazgo, como parte de una práctica cotidiana, convertirían al líder con mando medio en un facilitador y tendrá bases sólidas para desempeñar su labor encomendada bajo conductas de trato digno a su personal, coadyuvando con esto a que las sanas relaciones entre él y su gente, y entre los mismos miembros de su grupo, eviten situaciones de conflicto, y con ello propicien, también evitar enfermedades o riesgos llamados psicosociales, cumpliendo, en consecuencia, con lo dictado por la Norma Oficial Mexicana-035.

En la revista *Trascender, Contabilidad y Gestión*, publicada por la Universidad de Sonora, Duarte (2021), ha dejado escrito que, entre otras cuestiones, las razones que generan trastornos psicosociales en los trabajadores es la inadecuada utilización de las habilidades, los conflictos de autoridad, el clima laboral, los problemas en las relaciones laborales el bajo apoyo social de jefes, la falta de retroalimentación del desempeño.

La importancia de que las organizaciones deben cuidar a su personal mediante la adecuada utilización de las capacidades de su personal, entre ellos los líderes de grupo, por lo tanto, parte de las tareas de estos últimos en ser los principales gestores de las buenas relaciones interpersonales.

En el ámbito laboral, al igual que muchos otros, la globalización ha sido determinante en la detonación de síntomas asociados al aspecto psicosocial y se vincula muy estrechamente al estrés laboral.

#### **4.2. Actitudes y conductas que contribuyan a la tendencia actualizante en el centro de trabajo**

Toda actitud es propiciada por la predisposición que se tiene a hacer algo, o a estar en algún lugar, y esta es manifiesta, por lo tanto, es perceptible por otros. Rosales en el Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1980), la define como: “Disposición de ánimo manifestada exteriormente” (p. 36).

Por otra parte, la conducta deja ver en las personas su relación con normas establecidas y su aceptación y adaptación a las mismas, al momento de actuar. De acuerdo con la definición en el mismo diccionario la palabra conducta como se describe como: “Manera de proceder de las personas con relación a la moral o a las leyes” (p. 842).

Por lo tanto, considerando y asumiendo que hay cohesión y ambos conceptos son ejercidos por los miembros de la organización, hay ánimo manifiesto y se aceptan las normas, se obtiene como consecución de dichas prácticas, el trabajo colaborativo colectivo que conllevan a la contribución para el desarrollo de una tendencia actualizante encausada a convertir el centro de trabajo en un lugar donde la suma de fuerzas, intelectuales, físicas, y hasta emocionales, ayuden a alcanzar el desarrollo personal a

través de la construcción de entornos favorables, así como condiciones relacionales y cocreadas, para el bien común.

Cuando en una empresa hay colaboración entre las personas, entre los grupos conformados, en ellos se generan sinergias, vínculos de empatía que permiten solucionar problemáticas con un menor esfuerzo, actúan en pro de ayuda al compañero logrando con estas interacciones personales su propio desarrollo y el de la empresa.

Actuar en favor del otro evita que personas individualistas quieran sobresalir sólo ellas mismas, o también que líderes, que les resulta difícil ceder el poder a otros, puedan dar ese paso transitorio a la colaboración colectiva.

Al ubicar a la persona al centro de la importancia se opacan voces detractoras del trabajo en equipo que argumentan que los miembros de un grupo pasan mucho tiempo juntos, planeando y poniéndose de acuerdo como realizar tareas juntos.

Las organizaciones saben y conocen las bondades de apoyar la colectividad, por eso han apostado a la generación de grupos de trabajo, tanto especializados como multidisciplinarios que permitan, mediante el entendimiento de sus miembros, la cohesión y fortalecimiento de habilidades interpersonales.

El trabajo colaborativo, o sea, el trabajo en equipo representa el esfuerzo de un grupo de personas orientado a un logro específico. Las relaciones que se conforman como vínculos de apoyo para lograr metas, en entornos donde prevalezca como mínimo la empatía y la congruencia, son generadores de relaciones cocreadas que benefician a todos los miembros, y, por lo tanto, a la organización en sí misma.

La cohesión y entendimiento de las personas al desarrollar una actividad de grupo les permite llegar a “buen puerto” y en buenos términos. “La palabra equipo proviene del escandinavo ‘skip’, que significa barco, y del francés ‘equipage’, término que designa a la tripulación como un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación” (Rodríguez, 2004, p. 144).

El trabajo en equipo necesariamente requiere de un guía, de un líder que modere la actuación y conductas de sus miembros. La conducción de un equipo de trabajo puede llegar a ser complejo, agotador y desgastante, si quién está al frente no tiene los atributos, naturales u obtenidos, para hacerlo adecuadamente. Cuando actitud de guiar un grupo de trabajo se da de forma natural en su líder, es casi seguro que él no tendrá dificultad para guiarlo; más aún, si también recibe otras herramientas que le permitan generar habilidades de conducción y guía a las personas. Si el líder del grupo no tiene naturalmente el conocimiento de como guiarlo, entonces tendrá que recibir esas herramientas para desarrollar destrezas y competencias que engloben en sus conocimientos las habilidades y valores para saber cómo llevarlo a cabo.

Entonces, recibir herramientas y desarrollar destrezas que fortalezcan el conocimiento para ampliar criterios en la toma de decisiones es elemental para saber guiar a un grupo. Más aún si esas decisiones tienen siempre un fundamento primordial que conlleve a una tendencia actualizante relativa al buen trato de las personas.

Interactuar con un grupo implica, para el líder, conocer su contexto, pero más aún implica conocer su propio contexto personal antes que el del grupo. Saberse y sentirse capacitado para estar ahí, ante personas es una responsabilidad mayor, pues de su relación interpersonal dependerá también la conducta de los miembros del grupo; por ende, el líder de grupo mediante esa relación se convierte en un facilitador, una persona que mediante su influencia otorga a otros los medios para actuar.

Por lo tanto, he ahí la importancia de que quien guie grupos, desarrolle habilidades para transmitir todo lo que quizá ya sabe, y que, desde el Desarrollo Humano, le permitirán el crecimiento personal de los miembros.

Un profesional que, independientemente de su actividad, tiene, con motivo de su ejercicio profesional, contacto con otros, que junto con ellos cocrea relaciones y proyectos, habrá de conocer, entender y, sobre todo, ejercitar cualidades necesarias para el encuentro entre personas. Lafarga (1978), señala las siguientes cualidades necesarias al interactuar con otras personas:

Congruencia. Es decir, que los sentimientos que el profesional experimenta son accesibles a él, es consciente de ellos, es capaz de vivirlos y también de comunicarlos.

*Empatía.* Percibir el mundo y los significados personales de su interlocutor como si fueran propios, pero sin perder nunca la cualidad del “como si”.

*Interés positivo.* Significa hacer sentir al otro un aprecio fraternal, hacerlo sentir persona, sin importar las conductas particulares que tenga.

*Incondicionalidad del interés.* Sin reservas, sin evaluaciones o juicios previos.

Un mando medio, un líder de grupo, es también un facilitador, un orientador pues determina procesos de vida entre los miembros de su grupo y de él mismo; obligadamente tiene que desarrollar relaciones interpersonales. Conocer y aplicar teorías y técnicas de facilitación desde el Desarrollo Humano le permiten, primeramente, conocerse a sí mismo, y, a la postre, conocer a los miembros de su grupo. Puede ser que el líder facilitador conozca y aplique algunas otras teorías y técnicas de liderazgo, y está bien, pero, es sabido y conocido que sólo desde la conjunción de sentimientos en las relaciones personales se puede llegar a entendimientos genuinos, profundos, con autenticidad, aceptación y comprensión.

Una relación construida dentro de un equipo de trabajo puede ser en sí misma una relación de ayuda, pero necesita de las condiciones que Rogers (1964/2020) formula como indispensables para que se pueda generar una relación de ayuda, dichos términos son:

Ser auténtico. Ello implica el mostrarse tal como se es ante el otro, abrirse y poner a flor de piel los propios sentimientos.

La aceptación. Esto se relaciona con el hacer sentir al otro un profundo respeto por el sólo hecho de ser persona.

La comprensión. Eso es establecer un alto grado de empatía para poder entender y percibir los sentimientos del otro.

Cuando se es capaz de adoptar estos términos y la otra persona las puede experimentar, deberá haber un cambio paulatino en él, de manera lenta, pero avanzando consistentemente. (pp. 43-44)

Trabajar en equipo requiere necesariamente que haya relaciones interpersonales, de ahí la importancia de que esas relaciones tengan un sustento sólido, fuerte, y principalmente estable, para ello nada mejor que considerar esas relaciones desde el Enfoque Centrado en la Persona.

Trabajar colaborativamente marca la tendencia actualizante hacia una necesidad básica del individuo: la de asociarse. La persona cuando acompaña a alguien, y se siente acompañada por otras personas, está enmarcando y corroborando que la tarea es más sencilla cuando juntos realizan actividades orientadas a un mismo fin.

#### **4.3. Constitución de entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada**

La definición de cultura, de acuerdo con Rosales en el Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1980) en su acepción número cinco dice que es un “conjunto de ideas, habilidades y costumbres que ha ido adquiriendo un grupo humano y transmitiendo de generación en generación” (p. 966).

En referencia a lo organizacional, se determina que es relativo a una organización; esta está conformada por personas que organizan, arreglan, crean, ordenan, sistemas que conllevan a un fin pretendido por esas mismas personas.

Gershenfeld y Napier (2013), lo plantean de la manera siguiente:

El concepto de cultura organizacional es basado en el entendido de que las personas al pasar mucho tiempo juntas desarrollan tradiciones, ritos, costumbres

e historia que genera cultura, la cual los enlaza, obligadamente, para determinar su aprendizaje de unida convivencia en donde aprenden a resolver problemas, de tal manera que esos hechos queden arraigados en su mente y se mantenga. Aprenden de manera continua, consciente o inconscientemente y el resultado de sus decisiones al resolver un problema no importa a fin de mantener la cultura. El término cultura organizacional acoge ideologías dominantes u operantes provenientes de una persona, un grupo u otras organizaciones. (p 206)

Deal y Peters (1982, en Gershenfeld y Napier, 2013), establecen que “el término se refiere a los patrones de comportamiento de una organización en los que se inculcan valores corporativos recién adoptados por la gerencia superior, quienes están involucrados en la estructura y el manejo de dicha organización” (p. 203).

Conjuntando estos conceptos, se entiende que una cultura organizacional humanizada hace referencia a aquellas formas de conducirse en la organización, estipuladas por sus directivos, y que son orientadas específicamente en y para la gente, para los humanos de esa organización y eso, finalmente, determinará sus conductas personales.

Para la constitución de entornos, o de cualquier otro elemento, es necesario primeramente concebirlo, pensarlo, planearlo, escribirlo, analizarlo y por último ejecutarlo; después de su ejecución estimar los resultados y, en su caso, corregir lo necesario para alcanzar las metas deseadas. Siguiendo estos pasos es lo más probable que dicha constitución quede fincada sobre bases bien estructuradas, más aún, cuando la construcción del entorno está orientada a favorecer implícitamente al factor humano.

Por otra parte, cuando el entorno constituido se fusiona con la cultura que en el lugar impere generará conductas en las personas que ahí conviven, eso propicia una identidad propia, de y con, ese lugar.

Si la identidad de las personas está relacionada con el interés propio y el de los demás a crecer y desarrollarse como personas podríamos decir que se está conformando una cultura humanizada, dado que la persona está situada como punto focal.

Es pertinente destacar que una organización, principalmente empresarial, “es como los propios humanos: nacen, crecen a veces se reproducen, maduran y también, algunas desaparecen. En unas instituciones este proceso se da de manera lenta y en otras de forma acelerada” (Rodríguez, 2004, p. 317).

Dada la relación del párrafo anterior entre las personas (los humanos) y la organización, de las personas dependerá, por lo tanto, la duración y trascendencia de la empresa a través del tiempo.

Una organización que tenga establecidos y practique valores y credos orientados a la atención y satisfacción y necesidades de las personas muy probablemente podrá tener éxito y perdurar, ya que seguramente estará preocupada por proporcionar a su personal condiciones laborales que les satisfagan y les hagan sentir bien; mejor se sentirán cuando las condiciones tengan que ver con el trato digno mediante el fomento de sanas relaciones interpersonales. Con ello todos, empresa y personal, estarán coadyuvando a la trascendencia de la organización.

El que haya condiciones laborales favorables permite a los trabajadores también lograr su propio desarrollo humano, al realizar su Trabajo de Obtención de Grado, Novelo (2018), citando a Frankl (2015), lo parafrasea escribiendo que:

[...] la búsqueda del sentido constituye una fuerza primaria del ser humano que impulsa a encontrar el significado concreto de las circunstancias de vida de un individuo en un momento en particular, ya que éste cambia con el paso del tiempo.  
(p. 28)

Lo anterior es un potenciador de los recursos de las personas son las condiciones bajo las que laboran, y en función a ello se logra que el trabajo tenga un sentido para la persona, mayormente cuando éste está vinculado a su plan de vida.

Cuando la persona se encuentra a gusto laborando, lo que es algo significativo en vida de un trabajador, es porque está contento y quiere estar en ese lugar. Ese estado

de contenido de la persona permite a la organización vislumbrar que su cultura organizacional humanizada está permeando adecuadamente entre su personal.

Ya sea que la empresa tenga un proceso de crecimiento planeado o fortuito, es primordial tener, o haber tenido, un plan orientado a crear cultura una organizacional ya que esa será la que dicte las formas de conducirse de su personal.

Al igual que en muchos otros entornos, en el laboral, el Desarrollo Humano tiene gran cabida, ya que en cualquier centro de trabajo las relaciones interpersonales están presentes en todo momento y de muy variadas formas. Las personas buscan, por medio de su trabajo, darle sentido a su vida y también encontrar algunos satisfactores a necesidades básicas, entre ellos el de la relación con otras personas y el del reconocimiento. “El sentido aumenta en la medida en la que el trabajo brinde la posibilidad de relacionarse con otras personas, y también cuando la persona se siente reconocida por la organización a la que pertenece” (Novelo, 2018, p. 30).

Por lo tanto, actuar bajo conductas afines al Desarrollo Humano permite, a quienes lo practican, primero, beneficiarse a sí mismos, ya que es lo elemental que el Desarrollo Humano tiene como objeto. Lafarga (2010) lo describe como: “[El] Desarrollo Humano se ha venido entendiendo en México como una filosofía del hombre, de la sociedad y de las relaciones interpersonales que pone énfasis en la vida, en la salud y en la autodeterminación” (p. 15), y segundo, ser también un agente de cambio en la conducta de los demás.

Llevar el Desarrollo Humano a la empresa, es decir, trabajar en el día con día considerando la práctica cotidiana de las relaciones interpersonales bajo esta perspectiva permite sentar bases para los mejores encuentros entre los miembros de la empresa cuando lo practican, considerando que lo hacen bajo cualquier perspectiva organizacional.

Para llegar al verdadero desarrollo organizacional humanizado es necesario que las personas se comuniquen libre e igualmente con cualquier miembro de la organización, tanto lateralmente como de arriba hacia abajo y viceversa.

Únicamente así, a través de esta compleja red de comunicación humana, se comienza a conocer individualmente como la información individual y el “saber-cómo” se pueden permear a toda la organización (Lafarga, 1978).

Hoy en día las empresas tienen entre otras, una obligación que cumplir: la de promover y asegurar buenas relaciones entre sus trabajadores a fin de evitar riesgos de enfermedades psicosociales entre sus trabajadores. Para este fin el Gobierno Federal publicó una Norma Oficial Mexicana denominada NOM-035.

Con la conjugación de los elementos anteriores, relaciones interpersonales, Desarrollo Humano, ámbito laboral, y NOM-035, se logra vincular y dar sentido a elementos teóricos tangibles, sólo falta un sujeto para hacerlo práctica, ese sujeto es: el líder, el mando medio, la persona que organizacionalmente se le han dado facultades de poder y mando sobre otros trabajadores de la empresa, y también es aquél a quién se le ha dado la responsabilidad de que, bajo su batuta, se cumplan los objetivos operativos.

Es apropiado mencionar que muy probablemente la simple conjunción de estos cinco elementos: Las relaciones interpersonales, el Desarrollo Humano, el ámbito laboral, la NOM-035 y el Líder, no generen conductas desde el Desarrollo Humano por el sólo hecho de ser o estar, es necesario dar a conocer sus constructos básicos, explicarlos, otorgando herramientas de facilitación a esos mandos medios para convertirlos en facilitadores, por lo menos en su campo de desempeño laboral; con esto se agrega un sexto elemento: otorgarles herramientas de facilitación.

Entonces, bajo las consideraciones anteriores se podrá generar un triple ganar – ganar:

Gana el líder facilitador, ya que al conocer y trabajar bajo las primicias del Desarrollo Humano estará encontrándose consigo mismo, esto le permitirá abrir ventanas para ver, y en su caso entender, sus propias experiencias y en la medida de su propia profundización trabajar en ellas.

Gana la persona que está bajo la supervisión de un mando medio, al recibir directamente de su líder facilitador información, y sobre todo, ejemplos de conducta, relacionados con el Desarrollo Humano.

Como tercer ganador esta la empresa, ya que, al trabajar sus empleados en ambientes de comprensión, empatía y congruencia, es casi seguro que se lograrán objetivos de producción y también el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana-035, relacionada con la prevención de padecimientos psicosociales derivados de las relaciones interpersonales que necesaria e irremediabilmente se generan en la empresa.

El concepto ganar/ganar está estructurado en la mente y en el corazón del individuo que siempre busca el bien común en todas sus interacciones con otros individuos. Ganar/ganar presupone que al llegar a un acuerdo o solución hay mutuo beneficio y satisfacción. Con la solución ganar/ganar las partes involucradas se sienten bien. Ganar/ganar presenta la vida como un escenario cooperativo no competitivo (Covey,1994).

## V. Metodología

Se encontró que las habilidades y técnicas utilizadas para la facilitación desde el Desarrollo Humano, aplican perfectamente para ser transmitidas a personas que en su quehacer profesional tienen que relacionarse, por la definición de su puesto, con grupos de personas, ya sea que las tienen bajo su responsabilidad o por interacción cotidiana trabajo. Por lo regular, estas personas que encabezan grupos de trabajo organizacionalmente tienen un puesto de mando medio en la empresa, y por ende, son líderes influyentes.

En muchas ocasiones estos líderes no tienen las habilidades y herramientas de buen trato a otras personas, o en su defecto si lo hacen, lo llevan a cabo de manera empírica, teniendo como consecuencia frecuentes situaciones de disgusto y malas relaciones interpersonales que a la postre repercuten en el bienestar del personal subordinado.

Por otra parte, existe la NOM-035, que establece lineamientos a las empresas para prevenir riesgos psicosociales.

Entonces, se ha considerado que, si se transmiten las técnicas y habilidades de facilitación a dichos líderes con mandos medios en la empresa, se estarán capacitando para dar un trato centrado en la persona a cada uno de los integrantes de su grupo o a aquellos con quien se tenga una relación laboral cotidiana; al ser esta forma de conducta cotidiana, derivada de su propia experiencia, podría influir, y ese líder ser también un transmisor de dichas habilidades a sus propios grupos, ya sean directamente subordinados u otras personas con las que se relaciona.

Por lo tanto, se pretende con esta investigación de corte cualitativo, mediante la recopilación de datos, identificar las mejores metodologías y formas de transmisión de herramientas y habilidades facilitadoras del Desarrollo Humano para que, de esa forma, al establecer relaciones interpersonales desde el Desarrollo Humano, como el colocar a la persona en el centro, podrían generarse buenas relaciones. Entonces, al evitar

conflictos entre ellos, permitirá también evitar conductas que deriven en situaciones de disgusto y que estas provoquen un malestar psicosocial en las personas, con esto se tendrán argumentos de cumplimiento a la NOM-035 establecida por la autoridad laboral.

### **Fundamentación teórico-metodológica**

Al ser este un trabajo de investigación se buscaron sustentos que permitiesen encontrar ideas para precisar y enfocar adecuadamente las entrevistas de investigación y llevarlas a cabo cualitativamente.

La entrevista de investigación al ser una conversación entre el investigador y el informante tiene el fin de “favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación” (Blasco, 2008, p. 2).

Ahora bien, a fin de garantizar la realización de entrevistas considerando, no solamente la narrativa conversacional, se consideró pertinente fundamentar desde lo cualitativo. Hernández (2014), afirma que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7).

Este modelo de investigación permite tener un abanico de conceptos formas de ver, formas de realizar, u otros formatos no cuantitativos, conformando con ello un tipo de “paraguas” para generar estudios para la investigación (Hernández, 2014).

### ***¿Qué es la fenomenología?***

La fenomenología es una corriente filosófica que ha sido adoptada por las ciencias del estudio del comportamiento humano con el fin del cuidado de la persona. Las personas conciben una realidad que experimentan y la convierten en real. Dicha realidad se liga al proceso mental y toma particularidad en los procesos de construcción de significados.

Una rama de la fenomenología es la existencial, esta se enfoca en particular, en la experiencia del ser humano con sus potencialidades y limitaciones como ser en el mundo. Cohn (2002, en Martínez, 2018), sostiene que la fenomenología configura las experiencias sin distorsionarlas ni buscar explicarlas, es simplemente dar cuenta de ellas tal como son vividas. De acuerdo con Novelo (2020), la fenomenología:

Se interesa por aquello que lo hace único al fenómeno. Hace descripciones de la realidad, como aparecen en nuestros sentidos y conciencia. No invalida la interpretación (racionalismo), la reconoce como una acción natural, la integra. Evitan términos como correctos o incorrectos (d. 7).

### **Método elegido**

Con el método fenomenológico es elegido, el investigador orienta al entrevistado a la propuesta de un intercambio de puntos de vista los cuales permitirán al primero ubicarse en el lugar del segundo; al transitar por la vía de la empatía al investigador le abre las posibilidades de entender al entrevistado e interpretar de una manera más clara sus experiencias compartidas, estableciendo con este método la atracción de argumentos sustentables para su trabajo.

El método fenomenológico “busca aprehender del fenómeno no sobre el fenómeno, no es una exploración de la conciencia de las vivencias de la persona, sino la vivencia misma” (Guerrero, 2017, p. 3).

De acuerdo con Martínez (2018, en Novelo, 2020) el método tiene tres reglas:

La regla de la epojé (palabra griega que significa: suspensión).

- Invitación a dejar a un lado o suspender, al menos temporalmente, tanto como sea posible, todo conocimiento o idea preconcebida sobre el fenómeno (objeto, persona situación, etc.), para poner el foco en los datos de la experiencia.
- Se reconoce que no es posible hacerlo por completo
- Se sugiere primero reconocer cuáles son esas ideas preconcebidas que tenemos, para posteriormente suspenderlas.
- ¿Qué lentes llevamos puestos cuando nos acercamos a conocer algo o alguien?

La regla de la descripción.

- Describir en vez de explicar la experiencia
- Una vez abiertos a las posibilidades, la invitación es a permanecer en el nivel de experiencia, sin intentar llegar a conclusiones.
- Describir la experiencia que se recibe a través de los sentidos.

La regla de la horizontalidad.

- La invitación es a evitar jerarquías de significados sobre la importancia de la descripción.
- Cada experiencia, tendrá el mismo valor ya que posee un significado distinto.
- Cada dato de la experiencia es una pieza rompecabezas, diferente y con el mismo valor. (dd 4-7)

### ***Técnica de recogida de datos***

Con lo anteriormente citado se aprecia lo valioso de la metodología fenomenológica que se tomó como base para planear y llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas, concepto que permite arrancar desde un punto temático, pero siendo flexible hacia lo fenomenológico y viceversa. Con la conformación de estas técnicas de recogida de datos fenomenológica y semiestructurada, se marcaron las pautas para llevar a cabo entrevistas, las cuales tienen como base la implicación total del entrevistador, teniendo como actor principal al entrevistado, que permitirán al primero la captación y comprensión y significado de los fenómenos laborales, sociales y psicológicos del segundo, y de esta manera obtener datos significativos sobre el problema que le interesa.

Es un diálogo abierto en el cual el entrevistador está dispuesto a ser el instrumento de escucha, captación y convivencia del fenómeno, En dicho diálogo abierto el entrevistado transmite, a través de su discurso, el fenómeno que ha sido experimentado por él, que ha codificado y guardado en su conciencia dándole un significado.

La recolección de evidencias o datos puede realizarse de diferentes maneras y utilizando diferentes herramientas y habilidades. Recoger datos de una manera estructurada y metodológica requiere del conocimiento de conceptos elementales y seguimiento a un orden y estructura que garantice los resultados buscados.

Recabar datos, supone atención para poder captar todos aquellos elementos, ya sean expresados y escuchados, leídos y observados, que van emergiendo según se va interiorizando en la temática; los datos se obtienen a través de un trabajo de campo el cual en su primera etapa implica “el acceso al campo, que requiere permisos para que el investigador progresivamente (acceda) a la información necesaria para el estudio” (Piza, Amaiquema y Beltrán, 2019, p. 456).

Y como segunda etapa estos mismos autores aluden a la recogida de datos de manera productiva y efectiva que permitan considerar sólo la información necesaria, dando lugar con esto a iniciar desde ese momento el análisis de la información.

### **Entrevista fenomenológica.**

La entrevista fenomenológica permite asimilar y llegar a comprender lo expuesto, así, tácitamente, por el entrevistado. Con este método el investigador tiene la oportunidad de escudriñar, según sus habilidades e intereses y también la permisibilidad del nivel de vulnerabilidad asumido por el entrevistado, de tal manera que cuando convergen ambos en un mismo nivel de empatía este método de entrevista es muy valioso para ambos.

Es el momento de interacción entre un entrevistador y un entrevistado en la cual el primero aplica técnicas y métodos debidamente estructurados, específicos y aprendidos a fin de obtener datos que, mediante retroalimentaciones significativas para el entrevistado, le ayuden a este a reflexionar y dar un significado a sus experiencias externadas, dichas experiencias regularmente también hacen figura en el entrevistador.

Quién entrevista debe llegar dispuesto a evitar juicios de cualquier tipo, con una postura de apertura y dispuesto a recibir el fenómeno que ante él se presentará. La entrevista fenomenológica permite al entrevistador la posibilidad de generar un plan de ayuda orientado a hacer que el entrevistado de un nuevo enfoque a las figuras que concibe en su interior cuando éstas le sean desagradables.

De acuerdo con los planteamientos de Dantas y Moreira (2009), la entrevista fenomenológica permite que el investigador se aproxime a la persona y conozca los significados que ésta les atribuye a sus experiencias, lo cual hace posible que pueda conocer y aprender sobre el mundo desde la percepción, visión y vivencias de la persona entrevistada que ha experimentado y vivido el fenómeno que se desea investigar.

### **Entrevista semiestructurada.**

La entrevista semiestructurada es un recurso de interlocución entre el entrevistador y entrevistado con el objetivo de que el entrevistador obtenga información por parte del entrevistado concerniente a un tema específico.

La entrevista semiestructurada parte de un guion preestablecido diseñado con preguntas directas y enfocadas al tema a fin de evitar la divagación o desviaciones de la conversación.

Este tipo de entrevista permite también su planeación orientada a compartir un tema específico, no necesariamente preguntas, pero sí, siempre cuidando por parte del entrevistador mantenerse en la temática requerida.

Sin embargo, al ser semiestructurada, permite, a criterio del entrevistador, desviaciones que, a manera de sondeo, él considere pertinentes y apropiadas que aporten algún otro dato informativo, tanto conceptual como específico al objetivo pretendido.

La entrevista semiestructurada requiere necesariamente la atenta escucha activa del entrevistador utilizando los recursos de las técnicas de entrevista, tales como, la aprobación verbal, la gesticulación, la paráfrasis, la clarificación, el reflejo, la concretes, la síntesis o recapitulación y otros propios de la técnica.

Entonces, ha sido una buena razón considerar las recomendaciones y técnicas aplicables en campo y en el análisis de la información sugeridas por los actores para para conjuntarlas con otras estrategias de la investigación, una de ellas es tener una guía, un documento de orientación que ayude a mantener la directriz correcta del trabajo a realizar.

La entrevista semi estructurada presupone varios pasos previos a la entrevista que requieren del cuidado y atención por parte del entrevistador, estos deben quedar incluidos en el plan inicial de la entrevista, es decir, se requiere considerarlos y seguirlos puntualmente a fin de obtener los resultados requeridos de la entrevista.

Las entrevistas habrán de realizarse en un lugar preferentemente cerrado, libre de ruidos externos, con mobiliario cómodo para el entrevistador y entrevistado, bien iluminado y clima confortable.

Previo a los pasos descritos líneas abajo se identificaron cuatro ámbitos pertinentes relacionados a esta investigación, esto dio la pauta para elaborar un cuestionario con preguntas que serán la base de arranque de la entrevista.

Cabe señalar que el cuestionario no ha sido numerado ya que su función principal es de ser una guía, por tanto, el entrevistador deberá manejar el orden según las respuestas del entrevistado ya que este podría responder algún otro cuestionamiento en una misma pregunta según profundice.

Con la guía en mano el entrevistador deberá presentarse en el lugar, el día y la hora acordada para realizar la entrevista considerando a su arribo los pasos enseguida descritos, conclusivos de algunos de los planteamientos de Moreno (2014):

1.- Arribo/Presentación personal: Momento crucial; al ser la primera ocasión de reunión entre el entrevistador y el entrevistado tiene un efecto contundente que repercutirá el resto del tiempo de la o las entrevistas, en muchas ocasiones de este primer paso depende el éxito de la entrevista, de ahí la importancia de crear un ambiente de confortabilidad que sea perceptible para ambos.

2.- Introducción del tema y anuencia a grabaciones: El entrevistador deberá, como primer tema, plantear la temática al entrevistado y comentarle la razón y objetivos a buscar, implica que el entrevistado esté consciente del propósito de la entrevista. Por otra parte, dado el carácter de la entrevista, será necesario grabarla en video o sólo audio, en cualquiera de los casos, se deberá obtener el consentimiento del entrevistado y dejarlo establecido documentalmente con su anuencia firmada. Es obvio que en caso de no aceptar esa condición el entrevistado tiene todo el derecho de libremente reusarse y por ende retirarse en el momento que así lo desee.

3.- Inicio de la entrevista: El entrevistador deberá utilizar su experiencia y conocimientos para arrancar de menos a más, deberá ir paulatinamente llevando al entrevistado al tema de manera que le haga sentir confianza que le permitan a

la postre abordar el tema de lleno y así mantenerlo el resto de la entrevista hasta el paso penúltimo del plan de la entrevista.

4.- Durante la entrevista: Estando ya profundizando en el tema específico el entrevistador deberá saber en qué momento pausar, dar retroalimentación, externar un reflejo u otro recurso a fin de mantener enfocado al entrevistado, con esto a la vez demostrarle que su escucha activa le demuestra su interés hacia él. Así, al transcurrir el tiempo y la entrevista, el entrevistador deberá identificar el momento de anunciar que se acerca el fin de la entrevista, con ello empezar a relajarse y dejar paulatinamente el tema.

5.- Cierre de la entrevista: Toda vez conscientes, entrevistado y entrevistador, que el tiempo o el tema se han agotado, el entrevistador compartirá un resumen de lo escuchado; se asegurará que lo que entendió haya sido lo que el entrevistado externó preguntándose directamente. El entrevistador deberá, finalmente, también pedir retroalimentación al entrevistado acerca de cómo se encuentra de su estado emocional y si la entrevista también cumplió sus propias expectativas. El entrevistador deberá agradecer al entrevistado su disponibilidad y participación; le informará de los pasos siguientes de su trabajo y lo que se hará con la información recabada. El entrevistador deberá suspender la grabación como signo de que la entrevista ha llegado a su fin.

6.- Después de la entrevista: El entrevistador deberá mantenerse abierto y en disposición de seguir escuchando cualquier comentario adicional y en caso de que le parezcan importantes anotarlos para agregarlos a la bitácora de entrevista. Muchos participantes piensan en cosas adicionales para decir una vez que la grabación ha sido suspendida.

## **Preguntas de investigación**

¿Cuál es el conocimiento, la percepción y la vivencia de siete colaboradores con mando medio acerca de la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a las personas?

¿Qué propuesta se puede diseñar desde el Desarrollo Humano para el cumplimiento de la NOM-035 en la que los mandos medios puedan mejorar sus relaciones interpersonales y disminuir riesgos psicosociales?

## **Propósito de investigación**

Identificar el conocimiento, la percepción y la vivencia de colaboradores en mandos medios con respecto a la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a las personas, para diseñar una propuesta pertinente desde el Desarrollo Humano que les permita mejorar sus relaciones interpersonales y la disminución de riesgos psicosociales.

## **Referente empírico y escenario**

Toda vez elaborados las estrategias y plan de trabajo para realizar las entrevistas de investigación se procede a contactar a los candidatos y dejar establecidos los escenarios y lugares donde se llevarían a cabo las entrevistas, quedando definido que serían en el mismo centro de trabajo, en un espacio cerrado, con el mobiliario adecuado y condiciones ambientales apropiadas que otorgasen tranquilidad y confortabilidad.

Hecho lo anterior se elabora una matriz con características de la población seleccionada para las entrevistas, conocer el perfil y algunas particularidades de los entrevistados ayudó al entrevistador a enfocarse en preguntas específicas aplicables, por ejemplo, si son casados podrá preguntar por el cónyuge e hijos, si son solteros podrá

preguntar por los padres y hermanos, y así otras correspondientes a equis características.

Como se podrá apreciar en la tabla siguiente, esta población tiene como característica común que todos tienen puestos que implican el ejercicio del liderazgo, ya sea por tener un grupo de personas bajo su subordinación, como lo es la mayoría, o influyen sobre otros grupos o personas, como lo son todos.

### **Características de la muestra**

Entrevistado	A	B	C	D	E	F	G
Género	F	M	M	F	F	M	M
Estado civil	C	C	C	C	C	C	C
Hijos	No	2	No	1	No	1	3
Años de edad	38	48	40	53	30	35	46
Puesto	Gte.	Coor.	Gte.	Staff	Gte.	Gte.	Gte.
Grado estudios	Lic+P	Lic-	Lic.	Lic.	Lic+P	Lic.	Lic.
Años experiencia laboral	20	28	28	21	12	18	25
Años experien. liderazgo	10	25	20	15	5	15	20
Personas a cargo	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Influencia en otros	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Descripciones:

Entrevistado A, B, C, D, E, F, G = Seudónimo del entrevistado

Género F, M = Femenino, Masculino

Estado civil C = Casada/o

Puesto Gte., Coor. = Gerente, Coordinador

Grado de estudios Lic. = Licenciatura

Lic- = Licenciatura trunca

Lic+P = Licenciatura con posgrado

**Tabla 1. Características de la muestra.**

Estas características son la base para la investigación, ya que se finca precisamente en cómo se llevan a cabo las relaciones interpersonales entre estos líderes de mando medio y las que interactúan con ellos en el día a día laboralmente.

## **Guía de entrevista**

### ***Ámbito personal***

¿Qué edad tienes?

¿actualmente vives con ...?

¿Cómo es tu relación con él/ella?

¿Tienes hijos?

¿Cuántos?

¿Cómo es la relación con tus hijos?

¿Vives con tus padres?

¿Cómo es tu papá?

¿Cómo es tu mamá?

¿Cuántos hermanos tienes?

¿Qué lugar ocupas entre tus hermanos?

¿En general como es tu relación con ellos?

¿Qué escolaridad tienes?

De tus etapas escolares ¿cuál es la que mayormente positiva recuerdas?

¿Por qué?

¿Y la negativa?

¿Por qué?

### ***Ámbito Laboral***

¿Cómo ha sido tu trayectoria laboral?

- ¿Cuál es tu puesto de trabajo actual?
- ¿Qué logros laborales reconoces? Experiencias que te hayan dejado marcada experiencia y satisfacción
- ¿Cuáles son tus responsabilidades principales?
- ¿Tienes personal directamente a tu cargo?
- ¿Cuántas personas?
- ¿Desde cuando tienes personal a tu cargo?
- ¿Ejerces liderazgo que influye sobre personas o grupos?
- ¿Cómo defines tu estilo de liderazgo?
- ¿Qué resultados obtienes con ese estilo?
- ¿Sabes que es la NOM-035?
- ¿Conoces el objeto principal de la NOM-035?
- ¿Qué haces para cumplir lo estipulado en la NOM-035?
- ¿Consideras que en tu entorno laboral cercano se cumple con la NOM-035?
- ¿Y los entornos menos cercanos a ti?

### ***Ámbito de comunicación***

- ¿Qué tan frecuentemente te reúnes a dialogar con tu grupo de trabajo?
- ¿Cómo es tu comunicación en lo particular con los miembros de tu grupo?
- ¿Si tu comunicación es formal estableces los objetivos de la comunicación?
- ¿Si tu comunicación es Informal permites que fluya libremente?
- ¿Consideras que tus subordinados confían en ti?
- ¿Consideras que las personas sobre las que ejerces influencia confían en ti?
- ¿Por qué? Si tus subordinados/otras personas confían en ti
- ¿Te comparten sus experiencias personales?
- ¿Qué sientes cuando ellos llegan a confiarte sus experiencias personales?
- ¿Cómo actúas cuando te comparten sus experiencias personales?
- ¿Tienes comunicación frecuente con tus jefes?
- ¿Qué tipo de comunicación formal/informal...?
- ¿Te sientes confortable con la comunicación de tus jefes hacia ti?

### ***Ámbito relacional laboral y socio-personal***

¿Qué tipo de relación tienes con personas por las que sientes un vínculo fuerte y significativo?

¿Cuánto tiempo tienes de tratar a esas personas más significativas para ti?

¿Qué has llegado a hacer por alguna de esas personas?

¿Cómo relacionas con tu actuación hacia tus subordinados y otras personas de tus grupos sociales los conceptos de:

Empatía

Aceptación incondicional

Congruencia

Autenticidad

¿Sabes a que se refiere el término Enfoque Centrado en la Persona?

### **Método de análisis**

Para una investigación cualitativa es imprescindible determinar el método de análisis más adecuado a utilizar, identificar cuál es el objetivo del análisis, así como la estrategia del mismo análisis. Para este caso se identificó como método el análisis fenomenológico hermenéutico. El objetivo fue el análisis temático y la estrategia de análisis que, de acuerdo con Cano y González (2010), tenía la finalidad de “identificar la esencia de un fenómeno. Transformar la experiencia vivida en una expresión textual de su esencia” (p.2). Esto dio la justificación como método, ya que permitió seguir una línea teórico - metodológica alineada con la naturaleza de la investigación a realizar, obteniendo con esto la certeza de llevarla a cabo cualitativamente.

Al revisar a través del análisis fenomenológico la transformación de la experiencia vivida, se buscan los significados que los entrevistados dan a su experiencia frente a una determinada situación expresada. De esta forma el investigador, en su papel de facilitador, tiene acceso a lo vivido por el investigado, situación que es fundamental para

para la investigación fenomenológica. Con el intercambio de puntos de vista, a través de la entrevista fenomenológica, se permite que uno esté en el lugar del otro, de esta forma se entiende y se interpreta de una forma fidedigna la realidad de lo expuesto y presentado, en esto consiste el análisis de datos. Valle y Valle (1998), traídos a contexto por Bo, Climent y Mollà (2010), en su artículo escrito en la *Revista de Ciències de l'Educació*, lo redactaron de esta manera:

Mediante el análisis fenomenológico de la entrevista, la experiencia de la persona es transformada por ella en lenguaje que, a su vez, es transformada por el investigador en categorías esclarecedoras, las cuales son la esencia de la experiencia original. Tales categorías son aún transformadas en una descripción final que refleja lo que el investigador pensó sobre la experiencia que la otra persona describió, expresó, de algún modo (p 120).

Al definir llevar este método de análisis, ha sido particularmente importante para realizar este trabajo, considerar detallada y respetuosamente, las entrevistas fenomenológicas realizadas, ya que de ahí ha emergido la información que ha permitido entender y visualizar lo medular de un acontecimiento significativo y transformarlo en discurso expresado considerándolo como una experiencia vivida.

Con ello, se tiene la certeza de enfocar cualitativamente el objeto de este estudio, ya que el problema que se quiere investigar se concreta. “Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa posee un carácter fenomenológico que expresa aquella relación dialéctica que surge en la relación entre las personas que conforman la unidad del estudio” (Bo, Climent y Mollà, 2010, p. 115).

### **Consideraciones éticas**

Subrayando, esta investigación tiene como eje central a la persona, por tanto, la primera pauta para el investigador es concentrarse ante el hecho de estar frente a una

persona y preguntarse “¿Cómo puedo crear una relación que esta persona pueda utilizar para su propio desarrollo?” (Rogers, 1964/2020, p. 42).

Toda vez concentrado dispuesto y ubicado ante esa realidad el entrevistador habrá de asumir la autenticidad, ser el mismo tal cual; en la proporción que lo haga será también igual de útil para el entrevistado. De igual importancia será la aceptación que se tenga del entrevistado pues en ella estará impregnado el respeto hacia su persona reconociendo lo valioso que es como individuo sin considerar sus conductas o sentimientos. A estas dos posturas del entrevistado se le deberá sumar la correspondiente a la de la comprensión empática, de tal manera que pueda poder ver y percibir el mundo del entrevistado tal como él lo experimenta (Rogers, 1964/2020).

Una vez asumido ese papel y al establecer el compromiso de entrevista el entrevistador deja perfectamente asentado que dicho ejercicio será tratado con confidencialidad, y se mantendrá siempre en anonimato a la persona entrevistada, para ello se deja claro que para tal efecto se utilizará un seudónimo o se asignará una clave de participación como lo es este caso. A fin de establecer el compromiso formal se llena y firma una Carta de Consentimiento (Anexo A), la cual es firmada por el entrevistado rubricando con su anuencia el estar de acuerdo.

## **VI. Primeros hallazgos y relato de la intervención**

En este capítulo se aborda cómo se llega al objetivo de una de las actividades principales de esta investigación: las entrevistas y lo que de ellas resulta. Éstas fueron realizadas a siete personas cuyas características personales y laborales fueron esenciales para ser elegidas y solicitar su aporte para este trabajo.

Las experiencias compartidas por los entrevistados fueron de gran valor para la conformación y del acervo de datos de la investigación, pero además cobra importancia relevante las experiencias vividas por ambos, entrevistador y entrevistados, ya que en la mayoría de los casos hubo una gran apertura de los entrevistados, eso les permitió poder sentirse atendidos, comprendidos, escuchados, y sobre todo aceptados; al final de las entrevistas manifestaron esa buena sensación que les dejó esta experiencia de ser entrevistados

De igual manera, se narra las experiencias adquiridas por el entrevistador, sus vivencias e involucración personal durante el proceso de entrevistas, así como sus reflexiones y conclusiones generadas a partir del análisis de la información recabada en cada una de las sesiones realizadas.

Es digno de mencionar que para el entrevistador estos ejercicios de entrevistas marcaron un parteaguas en el entendimiento de los conceptos de las entrevistas y por ende del Desarrollo Humano, él percibió, hizo tangible, lo que se venía conformando sólo como teoría; se concretaron los aprendizajes y en gran medida los principales promulgos del Desarrollo Humano.

### **Descripción de participantes y proceso de relación**

A fin de respetar su identidad, una de las condiciones de participación externadas a los candidatos a entrevistas por el entrevistador fue de que ellas y ellos serían aludidos bajo un seudónimo, eso al momento de mencionarlos en el trabajo escrito ya que durante

la entrevista se convino no llamarlos por su nombre; para este trabajo se determinó que dicho seudónimo fueran las primeras siete letras del abecedario, mismas que estarán encabezando algunas de sus características al ser mencionados en este reporte de investigación.

En las líneas presentadas se lee algunas características personales y laborales de los entrevistados, así como una breve semblanza del proceso de la relación construida con motivo de la entrevista.

Hay un común denominador entre todas y todos ellos y el investigador, ya que realizan su trabajo en la misma empresa donde el investigador trabajó por mucho tiempo, por lo tanto, ya existía una relación personal entre ellos, situación que facilitó la gestión y puesta en marcha de las entrevistas.

Para hacerlo de una sola vez, el investigador invitó a los candidatos a ser entrevistados a una sesión de información relacionada al trabajo que habría de realizar y explicó el contexto de la entrevista; la junta se llevó a cabo fuera de su entorno laboral, y también fuera de su horario de ocupaciones, a fin de que todos estuvieran relajados y atentos. Esta situación permitió que todos tuvieran una misma información, la sesión permitió también obtener la anuencia de cada uno de ellos para realizarla. Esta sesión permitió también establecer el calendario de citas y horarios pertinentes y factibles para cada uno de ellos, cerrando con que, ya de manera individual, el entrevistador los contactaría para afinar los pormenores de las citas.

Enseguida se presentan algunas características personales y laborales de las personas entrevistadas:

### ***Entrevistas***

**Entrevistada A.** Mujer de 40 años, casada, sin hijos, tiene estudios de licenciatura y posgrado, con más de 20 años de experiencia laboral, ocupa un puesto gerencial que

le implica ejercer liderazgo sobre un equipo de trabajo de manera directa y tiene influencia sobre otros equipos de trabajo en la empresa.

Después de afinar detalles, mediante una llamada previa, la entrevista se llevó a cabo en el mismo centro de trabajo de la entrevistada. Fue en un lugar cómodo, confortable en todos los sentidos y sobre todo aislado para evitar interrupciones y principalmente la protección de la información generada.

Al inicio de la entrevista se percibía un cierto nerviosismo en ambos, entrevistada A y entrevistador, para el entrevistador por ser la primera entrevista de la serie y por el deseo de querer hacerlo bien, bajo las pautas establecidas. Respecto a la entrevistada A también mostraba cierta tensión por ser la primera persona en disponerse a esa entrevista.

Al paso de los minutos, digamos después de los primeros quince, se empezó a experimentar una relación de confianza en ambos. Al notar la entrevistada que el dialogo y temas no eran “complicados” o “difíciles”, sino que se trababa de relatar su día con día a través de experiencias vividas, le hizo relajarse; esta situación fue observada por el facilitador y eso ayudó a que su comunicación verbal y física dieran tranquilidad a la entrevistada A, de manera que para la primera media hora de la sesión ambos estaban en una postura de empatía, congruencia y aceptación.

Así transcurrió el resto del tiempo de la entrevista. De hecho, al final de la sesión externó lo a gusto que quedó, y dijo que en ese breve tiempo pudo voltear atrás y recapitular muchas situaciones que vivió y tantas cosas que hizo que le dejaban muy satisfecha.

Respecto al trabajo de investigación, como se mencionó líneas arriba, no fue sencillo para el facilitador por ser la primera entrevista; traía en la cabeza muchas ideas y las quería externar pues pretendía no dejar pasar detalle del plan establecido. Sin embargo, de eso se percató y al darse cuenta trató de enmendar haciendo o preguntando una cosa a la vez. Con ello también fue posible lograr mayor profundidad y contacto

emocional con la entrevistada A, ya que en algunos aspectos personales se permitió compartirlos y establecer momentos de reflexión.

**Entrevistado B.** Hombre de 45 años, casado, padre de dos hijos adolescentes, tiene carrera trunca, desempeña el puesto de coordinador de encargados de turno, tiene casi 30 años de experiencia laboral y desde los veinte ha tenido equipos de trabajo bajo su cargo, así como influencia en otros equipos laborales.

El entrevistado B estaba ansioso por ser entrevistado, es decir, estaba esperando llegase el día. Esta situación permitió que rápidamente entrara en el ritmo de la entrevista, eso permitió que la entrevista a través de los minutos fluyó casi siempre igual, sin altibajos, encontrando siempre respuestas y comentarios apropiados que permitían al entrevistador obtener la información necesaria para su investigación.

El investigador, en base a la experiencia de la entrevista anterior, mejoró en el planteamiento de las preguntas, ser más concreto y sobre todo evitar las repeticiones, por lo tanto, enfocándose a los detalles lógicos del tema, ser empático, aceptando al entrevistado y motivándolo con sus intervenciones a continuar con su participación.

Al ser la entrevista casi toda al mismo ritmo, pero en un grado de interacción aceptable que denotó interés para ambas partes hizo que el entrevistado al final reconociera aspectos de su vida que había perdido de vista, considero que este ejercicio le permitió verse a sí mismo y el trabajo que le ha costado lograr lo que tiene y el tiempo que le ha llevado, dijo quedarse a gusto y satisfecho con la entrevista.

Por su parte, el entrevistador, al ser su segunda experiencia aún no sentía que dominaba la técnica y por lo tanto echaba mano de apuntes y anotaciones que le permitieran no perder los detalles importantes requeridos para una buena entrevista. En este sentido hubo espacios en los que la empatía se hizo presente, básicamente cuando el entrevistado B platicó de una experiencia que le trajo una sensación de irritabilidad por un problema con un vecino; a este hecho le dio la atención en tiempo y forma, pero no fue un tema largo.

**Entrevistado C.** Hombre, de 45 años, casado, sin hijos, tiene estudios de licenciatura, ha trabajado desde joven, tiene más de 28 años de experiencia, lleva a cabo actividades laborales como líder de grupo, es decir tiene una influencia de liderazgo implícita en el puesto con los miembros de su equipo de trabajo, a la vez que ejerce cierta influencia en otros grupos externos a su área de trabajo.

El entrevistado C es una persona con carácter tranquilo, pero no por ello apacible, por lo tanto, inició la entrevista bajo esa característica de tranquilidad, esperando que el entrevistador marcara las pautas e hiciera los cuestionamientos y comentarios para que él retroalimentara. Luego, al paso de los minutos, después del primer cuarto de hora su fluidez e intervenciones fueron mayores y sus aportaciones más prolongadas, de manera que su actuación y evolución al paso de la entrevista fue elocuente, pero siempre manteniendo la calma y tranquilidad.

Pareciera que el facilitador también se impregnó de esas características y toda vez que identificó su estilo también replicó esas actitudes mostrando empatía, ello dio confianza al entrevistado para sus contribuciones.

En ese marco, al final de la entrevista, el entrevistado C manifestó haberse sentido sorprendido de todo lo que dijo, y no por no querer decirlo, sino que, por haberlo externado; mencionó que ese ejercicio fue bueno para él, ya que le permitió visualizar pasajes de su vida que ya no recordaba, dijo que se sentía bien verse a sí mismo, platicar sus hechos en primera persona y pudo concretar que va por buen camino.

Con respecto a los contactos emocionales fueron casi imperceptibles, si lo llevamos al terreno emocional, ya que por su carácter tranquilo pareciera que esos aspectos los tiene quizá ya trabajados. Al considerar que la parte fenomenológica es relativa a toda experiencia de vida, por ejemplo, la laboral y vivencias de su trayectoria personal, entonces sí estuvo presente la fenomenología, pues compartió pasajes de experiencias personales que, en opinión del facilitador, no las cuenta tan fácilmente con otras personas, a decir de él.

**Entrevistada D.** Mujer, de 45 años, casada, tiene un hijo de 10 años, cuenta con estudios a nivel licenciatura, tiene cerca de 20 años de experiencia laboral de los cuales alrededor de 15 años ha realizado actividades de liderazgo, su actividad como coordinadora de grupo le hace tener responsabilidad sobre ese mismo grupo e influye significativamente sobre otros aledaños a su actividad laboral.

La entrevista a D, para el investigador, fue un parteaguas en su experiencia de entrevistas, ya que tenía la experiencia de tres realizadas anteriormente, y eso fue debido a que la entrevistada D estuvo dispuesta y cooperativa y porque sus experiencias de vida compartidas motivaron e inspiraron al investigador a tener un mayor grado de empatía, congruencia y aceptación para querer ayudarlo en su proceso de convertirse en persona.

Cabe señalar que desde el principio esta entrevista fue diferente; la entrevistada D llegó acelerada, tensa, inquieta y ansiosa, fue muy notorio, al grado que el facilitador le invitó a guardar silencio, relajarse, hacer profundas inhalaciones de oxígeno para que se calmara; efectivamente eso resultó bueno; después de eso ella fue otra persona con respecto a su actuación inicial, evolucionó notablemente de manera que tuvo mejor coordinación del relato de hechos y formas de expresarlo; siguió por este tenor durante el resto de la entrevista, al grado que la última cuarta parte de la sesión estaba en un notorio estado de conexión y reflexión.

Luego, el entrevistador conscientemente, derivado de experiencias de entrevistas previas, propiciaba silencios muy prolongados que permitieran a la entrevistada D, por una parte, mantenerse en estado de tranquilidad y por otra ayudarlo a conducirse a un estado de reflexión, ya que hubo temas de experiencias profundas.

Derivado de lo anterior, de sentirse acompañada, comprendida, escuchada, la entrevistada D al final manifestó quedar ampliamente satisfecha con el ejercicio, movida por las conclusiones a las que empezó a llegar y principalmente con tarea en su persona por hacer, todo esto que dijo, le hizo sentir muy bien, en cierta forma como si hubiese tomado una terapia, eso lo agradeció vehementemente.

El entrevistador reconoce que se dejó llevar más por la inspiración que por la lógica de la entrevista, conscientemente se propuso hacer la entrevista con mayor contacto emocional y profundidad que haya realizado y considero que así fue. Por otra parte, también reconoce que esta entrevista fue la que tuvo mayor grado de involucración personal, no por ser temas con los que se haya identificado, sino que por el ejercicio propio de la entrevista y en respuesta honesta y congruente a la experiencia compartida de la entrevistada D.

**Entrevistado E.** Mujer, de 29 años, casada, sin hijos, tiene estudios de licenciatura y actualmente estudia un posgrado, tiene alrededor de 12 años de haber empezado a trabajar y desde hace 5 años tiene un puesto de líder de equipo, mismo que le permite llevar a cabo acciones de liderazgo sobre sus compañeros de área, pero también tiene participación y es escuchada y seguida por otros grupos de trabajo con quienes interactúa en su quehacer laboral.

Primero que nada, lo que ya se dejó establecido, de la entrevistada E; el facilitador siempre obtuvo la disposición y calidez para llevar a cabo su trabajo, la realización y el contexto de la entrevista es otro tema.

Al realizar la entrevista se siguió con la misma percepción de cooperación, de hecho el entrevistador considera que de las siete personas entrevistadas, la entrevistada E fue la que mejor presencia física tuvo, se esmeró en su arreglo personal para el momento. La entrevista arrancó en un ambiente de confianza; pero al experimentar temas personales fue manifiesto que ella los evadía, por tanto, el entrevistador decidió enforzar la entrevista prácticamente a lo dictado por el formato del plan de investigación. La entrevista continuó por ese tenor y así evolucionó hasta su final. Por tanto, lo que hizo fue respetar lo que percibió de la entrevistada E, no tocar temas que ella quiso evadir, y cuando se permitió ahondar mayormente en temas personales, la sensación del entrevistador es que lo hizo superficialmente. Por otra parte, lo que sí hizo el entrevistador fue obtener la mayor cantidad de datos para el análisis, ello derivado de la manifiesta apertura y cooperación de la entrevistada en esos temas.

De cualquier manera, al hacer la pregunta necesaria, ¿cómo te quedas? la entrevistada E dijo sentirse bien por las introspecciones, al hablar de su liderazgo y formas de llevarlo a cabo, así como ha logrado escalar puestos de mayor jerarquía en la empresa, dijo haberse sentido en confianza y por ende agradecida del ejercicio.

El entrevistador, optó por un papel de investigador lo que le permitió seguir la lógica de la guía de la entrevista, por ende, fue prácticamente nulo el contacto emocional logrado con la entrevistada E.

**Entrevistado F.** Hombre, de 35 años, casado, con un hijo de 2 años, tiene estudios de licenciatura, desde joven ha llevado a cabo actividades laborales contabilizando alrededor de 18 años de experiencia, en el ejercicio del liderazgo lo ha realizado por alrededor de 15, tiene un puesto de gerente, por ende, tiene una responsabilidad directa sobre su grupo de trabajo, pero, derivado de sus responsabilidades, su actuación tiene repercusión sobre todas las demás áreas de trabajo en la empresa.

El entrevistado F tomó muy en serio la entrevista, lo que permitió al facilitador iniciarla sin contratiempos. Para este entonces con cinco entrevistas ya realizadas, sabía el contexto y dominaba el script del formato de la entrevista semiestructurada, situación que permitió a ambos fluir apropiadamente hacia la parte media de la entrevista. En esa parte media se logró tocar temas personales del entrevistado F, ello causó a este sentirse mayormente confiado al percibir que la información proporcionada servía para hacerlo reflexionar.

Al final el entrevistado se quedó “de buenas”, textualmente así abrió, respondiendo a la pregunta ¿cómo te quedas?, dijo quedarse tranquilo, la entrevista le permitió caer en cuenta que le gusta lo que hace, le gusta lo que tiene, le gusta su familia, su esposa, su hijo, dijo que sabe que no todo es perfecto, pero que esto le permite saber que habrá de seguir esforzándose para obtener más buenos resultados.

Para el entrevistador fue una combinación de mantener la lógica de la guía; utilizó las técnicas aprendidas y practicadas en entrevistas anteriores. Por momentos percibió que el entrevistado lograba contactar con emociones, específicamente cuando habló de

su relación con su esposa, del amor a su hijo y, de manera más entrañablemente de su papá recién fallecido; a este respecto el facilitador percibió que no hubo ninguna manifestación mayor de dolor o angustia, al contrario, pareciera que el proceso de duelo lo está llevando a cabo apropiadamente, por lo que optó no ahondar ni insistir en este tema en particular.

**Entrevistado G.** Hombre, de 45 años, casado, tiene dos hijos adultos jóvenes y otro pequeño de 3 años, alcanzó el nivel escolar de licenciatura, cuenta con más de 25 años de haber empezado a trabajar y alrededor de 20 llevando a cabo actividades de liderazgo, actualmente es gerente de línea de producción, tiene a su cargo de manera directa un grupo significativo de personas y también influye en otros grupos de trabajo.

Cabe señalar que esta entrevista se gestionó con G derivado de la cancelación de otra candidata con la que ya se había agendado, ello debido a que ella salió de viaje por un periodo de vacaciones largas, entonces, el entrevistador tuvo que buscar otro candidato y esperar a que la agenda de éste se acomodara. Al igual que las otras entrevistas, esta se llevó a cabo en el mismo lugar y bajo el mismo contexto que las seis anteriores, por lo tanto, para el facilitador no había nada nuevo o diferente que hacer para realizarla.

Por otra parte, se señala, antes de pasar a temas específicos, que esta entrevista fue de gran valía para el entrevistador ya que le permitió experimentar nuevas sensaciones, estas tienen que ver con las provocadas por el entrevistado G que fue muy extenso en sus intervenciones, situación no permitían al facilitador llevar un ritmo de intervenciones y por lo tanto perder la concentración y conexión.

Al principio la entrevista fluyó apropiadamente, durante el primer cuarto pareciera que el entrevistado G estaba tanteando de lo que se trataba y se dejó llevar. Luego, para la mitad de la entrevista empezó alargar sus intervenciones, en varias ocasiones el facilitador le cortaba la charla para hacer alguna intervención pero entendió que no era lo apropiado, pues el hablar mucho es parte de la personalidad del entrevistado G, por tanto, el entrevistador pensaba, “¿cómo le hago para hacer que sea más corto en sus aportaciones?”, así, entre desconcentraciones trascurrió la mayoría del tiempo de la

entrevista, de tal manera que lo hecho por el entrevistador no fue, necesariamente, lo apropiado para esta entrevista.

De cualquier forma, si hubo oportunidades de profundizar y hacerlo reflexionar en algunos aspectos de su vida profesional, y poco en su vida personal, de manera que al preguntarle ¿cómo te quedas? Contestó que le gustó el ejercicio de la entrevista, lo tomó como algo atípico hablar en retrospectiva de su vida le hizo caer en cuenta lo mucho que ha hecho y eso es agradable para él.

Por este caso, después de analizar la entrevista, comprendí que no necesariamente todas las entrevistas, o más bien los entrevistados, tienen el mismo comportamiento, ellos en esa instancia siguen mostrando su propia personalidad y por lo tanto el facilitador también tendrá que saber el tipo de relación a establecer con cada persona. En este caso, el facilitador no tenía una experiencia de manejo para un caso así y se podría decir que por algunos momentos perdió la brújula de la entrevista, con ello la oportunidad de hacer contacto con sentimientos y emociones.

### ***Propósitos de las entrevistas y logros***

La siguiente tabla incluye la descripción de los aspectos más importantes realizados en cada entrevista:

Entrevistado	No. de entrevista	Propósito	Lo sucedido
A	1	Obtención de datos referentes al ejercicio del liderazgo, propio y de otros, que permitan encontrar la tendencia actualizante, a fin de proponer herramientas	Aportó los datos a preguntas específicas. Permitted tocar temas personales referentes a su desarrollo profesional y compartió algunas experiencias personales de pareja. Le quedó claro que una

		y habilidades de facilitación propias del Desarrollo Humano que a su vez coadyuven al cumplimiento de la NOM-035.	de las acciones más importantes a realizar en su gestión es la de ayudar a las personas a tener herramientas que generen buenas relaciones interpersonales. Fue notoria su experiencia vivida con motivo de la pandemia en ese ámbito laboral, tuvo que ajustarse a esas condiciones de relaciones personales para lograr objetivos de trabajo.
B	2	Idem	Compartió su experiencia personal de realización profesional y como convive con su grupo de compañeros. Platicó de su experiencia de niñez y su vida actual en familia. Entiende, por experiencia propia, que el trato bien dado a otras personas permite posibilidades de mejores relaciones y por ende factibilidad de conseguir lo que pretende de otros.
C	3	Idem	Expresó su experiencia del ejercicio de su liderazgo y su visión de como otros lo hacen. Someramente platicó de su vida, cuando lo hizo sólo refirió

			<p>a su vida en la casa paterna y trayectoria estudiantil. Esta experiencia le permitió corroborar que a base de dedicación y esfuerzo ha podido lograr obtener mejores puestos laborales. Dejo saber que la pandemia le hizo reflexionar sobre sus relaciones interpersonales.</p>
D	4	Idem	<p>Dio su punto de vista de cómo se siente tratada por sus jefes y como trata ella a las personas bajo su cargo. Fue amplia sus comentarios de su forma de ejercer el liderazgo y las precauciones que toma para evitar desilusiones en sus relaciones personales. Habló poco de su vida familiar pero cuando lo hizo fue profunda. Dijo quedarse con pendientes a realizar para entender lo que realmente necesita y el cómo obtenerlo para llegar a lograr sus objetivos profesionales. Mencionó que, por motivo de sus responsabilidades, durante la pandemia tuvo que hacer esfuerzos mayores para</p>

			obtener resultados satisfactorios en su trabajo.
E	5	Idem	Compartió su experiencia laboral y como otros han ejercido su liderazgo sobre ella. Está interesada en el resultado de este trabajo pues considera que muchos líderes necesitan herramientas para saber conducir a su gente. La entrevista le permitió dimensionar sus aspiraciones profesionales y la importancia de las buenas relaciones interpersonales. La pandemia marcó un tiempo duro para ella, su vida personal se vio afectada y tuvo que entender en modificar algunas conductas referentes a sus relaciones interpersonales.
F	6	Idem	Se permitió hablar de cómo ha llegado a desarrollarse como líder de grupos y las experiencias que ello le han dejado. Manifestó enfáticamente su gusto por el trabajo que realiza y que su esposa e hijo son su fuente inspiración. Los temas tratados le hicieron reflexionar y caer

			en cuenta de algunas cuestiones a mejorar en su vida personal.
G	7	Idem	Fue extenso en compartir su experiencia como líder. Igualmente lo hizo cuando habló de como percibe otros lideres y él mismo como se ha sentido tratado por sus jefes. El ejercicio le hizo cavilar sobre su trayectoria profesional y logros personales.

**Tabla 2:** *Propósito de las entrevistas.*

### ***Principales dificultades, errores, aciertos y sugerencias***

A continuación, se hace un recuento de las principales dificultades, errores, aciertos y también describo algunas sugerencias:

**Dificultades.** Realizar las transcripciones representaba muchas horas de dedicación y se llegaron a juntar hasta tres por realizar, por lo que se buscó un proveedor que lo hiciera, por lo tanto, habría que desembolsar el costo que cada transcripción representaba.

**Errores.** En las primeras entrevistas el querer decir todo cuanto venía a la cabeza. Repetición de palabras y muletillas. No hacer pausas o silencios entre las intervenciones. Perder el enfoque del tema del momento por estar pensando en la siguiente pregunta.

**Aciertos.** Ser metódico en la preparación de la entrevista. Hablar en un tono que da confianza a la persona entrevistada. Analizar el resultado de las entrevistas anteriores

para evitar los errores cometidos. Llegar con 20 minutos anterioridad a la cita para tener tiempo de hacer ejercicios de relajación y concentración, ubicarse en el aquí y ahora. Después de las entrevistas 4 y 5 dejar que fluyeran de manera “normal”, sin sentir el compromiso de cumplir con una tarea académica.

**Sugerencias.** Invertir más tiempo en hacer ejercicio de entrevista previamente. Hacer efectiva la instrucción de anotar y escribir con precisión los hechos inmediatamente después de las entrevistas.

### **Relato descriptivo**

Ahondando mayormente en el proceso de gestionar las entrevistas, habría de remontarse a la decisión de realizar esta investigación bajo esta temática. Ello tiene que ver con que el lugar y las personas entrevistadas ya eran conocidas por mí. Yo trabajé en esa empresa y sabía de la problemática por la carencia, en la mayoría de los casos, de habilidades y herramientas de facilitación, situación que hace que haya liderazgos que no consideran a la persona como el centro de atención. Por lo tanto, la gestión con los entrevistados fue sencilla, sabía dónde y cómo encontrarme con ellos para explicarles mi requerimiento, eso favoreció a obtener respuestas favorables y afirmativas al primer intento de solicitarles el apoyo.

El proceso de esta investigación ha tenido dos vertientes:

La primera fue que inicialmente se pensó se impartiera un taller a manera de intervención en la que el aporte del Desarrollo Humano dejara herramientas y habilidades de facilitación en personas de mandos medios y líderes de grupo.

Segunda, que a la postre es como quedó, que se realizara bajo la metodología de una investigación que a su conclusión se haga una propuesta de taller con la finalidad de transmitir herramientas y habilidades de facilitación propias del Desarrollo Humano a personas cuyas responsabilidades tengan que ver con liderazgos de grupos y o con puestos de mandos medios en la empresa.

Derivado de ello, se hizo un formato para las entrevistas semiestructuradas, pero también considerando la parte fenomenológica. Este formato me permitió realizar las entrevistas con el fin de obtener datos precisos para la investigación y también, explorar contextos personales y emocionales de cada entrevistado, esto último hasta donde ellos lo permitieron. Con esta particularidad pude observar y analizar después de las entrevistas las diversas personalidades de cada una de las personas entrevistadas, y considero que, aunque todas tienen una responsabilidad profesional similar, un mismo cargo laboral, una misma responsabilidad, un mismo ejercicio del liderazgo, cada persona le imprime su sello personal, eso derivado de sus propias experiencias.

Realizar las entrevistas requirió del estudio y conocimiento de técnicas, estrategias, planeación, aplicación de metodologías, tomar acciones concertadas bajo estos factores fue fundamental para obtener los resultados buscados en cada entrevista, fue importante también dejar mi sello personal, hacerlo de la forma que yo mismo me sintiera a gusto e imprimirle mis características propias, reitero, basado siempre en la guía general y pautas aprendidas desde el Desarrollo Humano.

Como se menciona, cada entrevista fue diferente aunque en un mismo contexto; referente a mi experiencia de las entrevistas fenomenológicas, al aplicarlas, al explorar experiencias emotivas y sentimentales de cada persona, estaba también yo experimentando implicaciones personales, el relato íntimo de los entrevistados me permitía también verme reflejado o también experimentando, en todos los casos, constructos relacionados a la empatía, a la congruencia y a la aceptación incondicional hacia cada uno de ellos. Definitivamente que hacer las entrevistas dándoles el sentido fenomenológico fue todo un reto, experimenté dificultades tales como, casos de personas que no quisieron ahondar en sus emociones y sentimientos, otras medianamente y otras que sí se lo permitieron, esto trajo beneficios para ambos; para la persona entrevistada que le ayudó a aclarar algunas de sus situaciones personales y pautas para crecer como persona y a mí en el mismo sentido pero a la vez también avanzar en mi proceso de adquisición de habilidades como facilitador.

A este respecto, el de investigar/facilitar, considero que el haber planeado y ejecutado las entrevistas bajo ese marco de investigación con entrevista semiestructurada me permitió llevar a cabo las entrevistas en un clima de confianza y seguridad, dejando en ellas y ellos una buena impresión y valiosa experiencia.

También me dejó la experiencia de encontrar al término de las entrevistas mi propio estilo para investigar/facilitar, descubrí fortalezas, pero también áreas de oportunidad para mejorar tales como:

### ***Fortalezas***

Ser paciente, tono de voz apropiado, expresión corporal que transmite, intervenciones y comentarios apropiados y sugerentes de reflexión, meticuloso en la planeación previo a la entrevista

### ***Áreas de oportunidad***

Mantener el enfoque en el entrevistado/facilitado el 100% de la entrevista, hacer espacios de silencio tan largos como sea necesario, ser concreto en mis intervenciones, ser consciente de las muletillas y evitarlas, seguir leyendo y estudiando autores y expertos en estos temas de entrevistas y en general del Desarrollo Humano.

Reitero que hacer este trabajo de investigación mediante entrevistas tuvo que ver con una implicación personal, así inicié esta sección, sin embargo, logré identificar a tiempo, previo al inicio del trabajo metodológico, esta implicación por ser nociva para mí, me permitió tomar decisiones para trabajar en ese sentimiento y resignificarlo, de manera que al realizar las entrevistas ese factor tuvo poca influencia en mi conducta y por ende en mi desempeño; obviamente sí tuve implicaciones más bien relacionadas al entendimiento rápido y ubicarme en el contexto de lo que cada entrevistado comentaba, pues el ámbito general laboral de ellos es bastante conocido por mí, y considero que este

nivel de implicación favoreció el proceso de las entrevista. De otra forma, de no haber trabajado previamente en mi implicación de una manera profunda, los resultados y procesos de las entrevistas quizá hubieran sido diferentes.

Definitivamente, realizar las entrevistas ha sido una de las mejores experiencias de la maestría, realizarlas fue realmente llevar a cabo lo transmitido por las maestras y maestro que he tenido, aplicar los aprendizajes. Por otra parte, las sesiones de la asignatura de Supervisión y la lectura de obras de autores sugeridos, tales como Brazier, Brink, Carretero, Mearns, entre otros, me permitieron revisar dichos aprendizajes y obtener, derivado de las retroalimentaciones, mayores argumentos ya que la opinión de las maestras han sido de gran valor para mí; así mismo, importante ha sido escuchar y seguir los trabajos de mis compañeros pues sus oportunidades de mejora detectados son igualmente aplicables para mí y lo retroalimentado a ellas y ellos por parte de las maestras de la asignatura de Supervisión de la Intervención también lo he hecho mío.

## VII. Resultados

La obtención de resultados de la investigación cualitativa realizada tiene como fundamento las tres categorías descritas en el marco teórico donde se aprecia una interrelación entre cada una de ellas lo que permitió analizar e interpretar sus resultados.

La mirada del análisis fue siguiendo la fenomenología, este fue el método apropiado para el Desarrollo Humano que permite justamente analizar la vivencia y los significados de los participantes, tal como se expresa en el apartado de metodología.

Producto de las siete entrevistas realizadas a partir del método fenomenológico, se identificaron nuevos hallazgos, entre uno de los más importantes está, cómo las circunstancias actuales espaciotemporales, impactadas por sucesos a escala mundial como la pandemia por COVID 19, determinaron un cambio en la configuración preconcebida del líder en la empresa pues también ha tenido que adaptarse a su actual realidad.

En este capítulo se da cuenta de esta reconfiguración del liderazgo, ya que los líderes comparten sus experiencias sobre temas específicamente inducidos en el contexto de la entrevista semiestructurada, a fin de fluir entre las categorías inicialmente formuladas. El resultado del análisis condujo a la necesidad de reestructurar algunas categorías y crear para cada una de ellas, subcategorías, sustentadas tanto con teoría de autores como en lo práctico con lo expresado por los entrevistados, y vinculadas con la experiencia y el aprendizaje desde el Desarrollo Humano del facilitador, autor del presente trabajo. La siguiente tabla las describe:

Categoría 1	Autoconocimiento y liderazgo
Subcategoría 1.1	La configuración de líder a través de los distintos ámbitos de su vida

Subcategoría 1.2	Los retos del liderazgo ante la pandemia y el vínculo relacional asumido
Categoría 2	Comunicación y relación del líder hacia sus colaboradores: la importancia de colocar a la persona en el Centro
Subcategoría 2.1	La forma de comunicación de los líderes y la importancia de las relaciones cocreadas
Subcategoría 2.2	La apuesta por condiciones para el bienestar psicosocial y el desarrollo del personal a su cargo
Categoría 3	La disposición y habilidad del líder para constituir entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada
Subcategoría 3.1	De la conformación de equipos de trabajo individualistas a la vinculación para la generación de entornos favorables
Subcategoría 3.2	La congruencia del líder con una cultura organizacional humanizada

**Tabla 3:** *Esquema de categorías y subcategorías de análisis.*

### 7.1. Autoconocimiento y liderazgo

Cuando una persona tiene la capacidad de conocerse a sí misma le es más fácil conocer a otras personas más allá de lo superficial, distinguir sus propios procesos y por lo tanto, tiene la oportunidad de crear vínculos relacionales de la mejor manera posible.

Para conocerse a sí mismas, las personas, y por ende los líderes, habrán de reflexionar de sus orígenes, traer a la mente su trayectoria y conformación, para reconocer cómo han llegado hasta donde hoy están y, de esta manera, identificar, significar y valorar, lo que han llegado a ser hoy.

Esta categoría describe a los líderes, sus procesos de autoconocimiento y relaciones cocreadas para afrontar los retos al realizar su trabajo cotidiano y en situaciones extraordinarias, como el de la pandemia por COVID 19.

### ***7.1.1. La configuración del líder a través de distintos ámbitos de su vida***

Esta subcategoría describe cómo el líder ha llegado a ejercer su liderazgo a través de su historia personal y los distintos ámbitos en los que se desenvuelve. Muestra que, pese a tener una preparación técnica y teórica, para ser líder en la mayoría de los casos no hay un conocimiento, y por lo tanto actuación, en el que la persona sea el centro de su atención

El llegar a ser un líder puede llegar a darse de diferentes formas, diversos acontecimientos son los que influyen en la configuración de un líder, algunos nacen, otros se hacen.

Quienes nacen ya lo traen consigo en su ADN, muy probablemente sus antecesores han hecho actividades que les hicieron conformar ese carácter y conducta, desarrollaron actitudes y habilidades transmisibles a su siguiente generación. Las formas de vida de quienes adquirieron el liderazgo de manera innata habrá de haber sido siempre una persona con esa capacidad, desde edades tempranas, actuando así en todos los ámbitos de todas las etapas de su vida.

Quienes se hacen, han tenido que lograrlo porque sus circunstancias de vida los han orillado a hacerlo, por su propia necesidad o por necesidad de otros. Por propia necesidad porque en momentos dados tuvieron que tomar las riendas de su propio destino so pena de perjudicarse a sí mismos o a sus personas queridas si no tomaban esa actitud. En el caso de haberse hecho líderes por necesidad de otros, ha sido porque esos otros, líderes en ejercicio de sus facultades, encontraron en ellos facultades para

ejercer un liderazgo en provecho de sus intereses que a la postre también significaría provecho para esos nuevos líderes; la manera de formarlos pudo haber sido diversa, por instrucción directa, por aprendizajes en las aulas, mandándolos “a la guerra sin fusil” y esperar que las experiencias les enseñen.

Haya sido como haya sido, la empresa en donde se desarrollaron las entrevistas para este trabajo hoy en día tiene un grupo de líderes con características distintas, pero con un mismo fin, este es guiar a sus grupos de colaboradores para alcanzar los objetivos operativos.

El proceso de investigación se llevó a cabo en dos momentos con estos mismos líderes. En un primer momento, se realizaron entrevistas semiestructuradas que permitieron acercarse a la problematización del tema de este trabajo. Posteriormente, se decidió profundizar en temas específicos con ellos, a través de entrevistas fenomenológicas. Cuando se elaboró el plan de una segunda ronda de entrevistas para llevar a cabo con este grupo de líderes, se planteó en la estructura textual que compartieran sus experiencias de cómo llegaron a ser los líderes actuales que son, se les planteó de manera directa esta cuestión: “Platícame de tu trayectoria para llegar a este puesto que ocupas actualmente”. La mayoría de ellos en su intervención dieron la pauta para ahondar en su época pre laboral, es decir, durante su edad escolar e inclusive su formación en el seno familiar. Las formas de llegar al liderazgo fueron variadas pero la coincidencia en todos es que desde jóvenes tuvieron que buscar formas de sobresalir mediante acciones impuestas o por propia iniciativa, de tal manera que esas conductas les hicieran proyectarse para el logro de objetivos que cubrieran sus necesidades del momento.

En el fragmento de la entrevista concerniente a este tema, el entrevistado identificado como F así lo establece:

Sí, trabajé desde la preparatoria, trabajé y estudié, y después pues entré aquí a los 20 años, vengo de una familia de, que como que somos muy fieles a los trabajos, yo ya tengo 15 años aquí, mi papá duró 35 años en su trabajo, mi hermano tiene veintitantos años en el trabajo, también es su primer trabajo ahí se

quedó, entonces yo entré aquí a las 20 y mis primeros 4 años y medio fue trabajar aquí en la tarde y estudiaba mi universidad en la mañana. Salí del “call center” duré como unos 4 o 5 meses sin trabajar, unos, unos, detalles personales que teníamos ahí en la casa, y ya después me metí a trabajar aquí. (E 1, 19 de octubre 2022)

Casi siempre quienes son elegidos para liderar grupos en las empresas habrán de denotar cierta experiencia de vida al forjarse en sus diferentes ámbitos. Maslow (1972) lo refiere en estos términos:

Cada ser humano tiene dos sistemas de fuerzas en su interior: Uno de ellos [...] El otro sistema de fuerzas le empuja hacia adelante, hacia la totalidad y unicidad del Yo, hacia el funcionamiento pleno de todas sus capacidades, hacia la confianza frente al mundo exterior al mismo tiempo que consigue aceptar su Yo inconsciente, real y más profundo. (pp.75-76)

En la mayoría de los casos, el ejercicio del liderazgo y el sentido de compromiso van juntos. El líder por consecuencia, al ser nombrado oficialmente o reconocido grupalmente, toma un papel protagónico en pro de la causa y eso le permite también ser reconocido y considerado para seguir escalando puestos en las organizaciones, así le sucedió al entrevistado B, esto comentó durante su entrevista: "Poco a poco fui escalando, yo empecé desde abajo, desde de la línea, posteriormente estuve dando cursos de capacitación y de ahí me jalaron para el área Recursos Humanos y de ahí estoy en el área de employee relations" (E 2, 15 de septiembre 2022).

La configuración de un líder esta provista de diferentes fuentes, por lo tanto, el Desarrollo Humano puede también llegar a aportarle valiosos elementos que le ayuden a mejorar su desempeño en este aspecto del liderazgo, pero principalmente en su configuración como persona.

El ser humano no es un objeto más entre otros objetos; las cosas se determinan unas a otras, pero el hombre, en última instancia, es su propio determinante. Lo que alcance a ser considerando el realismo de la limitación de sus capacidades y

de su entorno lo ha de construir por sí mismo. (Frankl, 2004, p.153)

Es entonces, la propia persona, en este caso el mismo líder, quien mediante sus propias actitudes, aptitudes, habilidades, conductas y acciones determina su derrotero; quienes por nacimiento son líderes o quienes se hacen en el camino tienen, entre otras responsabilidades y por definición, la delicada tarea de acompañar y tratar con otras personas, ya sean de su grupo liderado o de otros grupos con interacción directa.

### ***7.1.2. Los retos del liderazgo ante la pandemia y el vínculo relacional asumido***

La idea de la elaboración de este trabajo de grado se dio justo en los tiempos cuando la reciente pandemia de COVID 19 estaba en pleno auge, las personas jóvenes, al ser declaradas como no vulnerables a la enfermedad, tenían que salir a trabajar todos los días, entre ellos estaban el grupo de líderes y sus colaboradores.

En este apartado se toca como los líderes del segmento de la población no vulnerable en el tiempo de la pandemia, al igual que casi todos y en todo, tuvieron que adoptar nuevas estrategias para las relaciones cocreadas y adaptarse a las circunstancias derivada de la pandemia. Eso marcó un antes y un después en su forma de relacionarse con sus colaboradores.

La pandemia, entre otra infinidad de consecuencias, hizo que las personas adoptaran otras formas de convivencia y de costumbres relacionales. Hubo una mayor atención entre todas las personas y mayormente con aquellas que de alguna u otra forma habían sido afectadas por consecuencia del virus. Por su parte, los líderes se sensibilizaron mayormente con las personas, con sus colaboradores y con otros grupos de trabajo, ya sea por instrucción superior o por solidaridad, hubo acercamientos y en muchos casos se manejó el concepto de la empatía. Fue en estos momentos cuando se evidenció que hay una influencia mutua en la relación con otros, que justamente en esa

vinculación se configuran mutuamente, cada uno en el rol que le toca, pero con empatía de por medio, incrementada en situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre como la pandemia.

De acuerdo con Schutz (2001), hay tres necesidades básicas que tenemos los seres humanos: la necesidad de inclusión, la necesidad de control y la necesidad de afecto. Respecto a la necesidad de afecto:

Esta necesidad tiene que ver con la parte emocional y se manifiesta a partir de la relación entre, por lo menos, dos personas. Como se manifiesta a partir de compartir emociones, esta necesidad es la última de las tres en salir a relucir, ya que, por lo regular, las personas son reacias a compartir sus sentimientos, especialmente los más íntimos. Cuando hay apertura y aceptación de compartir situaciones emocionales se generan lazos afectivos y de aceptación mutua entre personas. Al haber estos vínculos emocionales se tolerará, en algunos casos buscará el contacto físico, este se llegará a manifestar desde el contacto sutil, hasta el de un abrazo. (p. 43)

La relación afectiva, la satisfacción de esa necesidad, se construye a partir de las relaciones interpersonales, en este caso entre los líderes y los subordinados; en la parte afectiva están íntimamente ligadas la parte cognitiva y la parte emocional, tan es así que durante las entrevistas realizadas a los líderes seleccionados este tema, de cómo han vivido la pandemia, fue abordado de manera automática, no estaba en el plan de la entrevista semiestructurada, se dio a raíz de las propias experiencias personales y de grupo que se estaban suscitando, un ejemplo de ello es lo comentado por la entrevistada A, quien esto dijo al respecto:

Siento que las personas muchos de ellos perdieron seres queridos y muchos estuvieron encerrados mucho tiempo por qué fueron vulnerables, entonces, a la hora de regresar a sus actividades fue como un choque, entonces fue todo el trabajar con ellos y recuperar esa seguridad el trabajar en lo que tú hacías normalmente, pero creo que cada persona lo maneja diferente, no necesariamente tienen que hacer alguna acción donde sea muy notorio, el quedarte callado y la

mirada de arrepentida es algo como de ansiedad también pues cada caso es diferente, y otra cosa de plano llorar o sea sacar lo que traen, dentro. Maduramos, de la mano maduramos, porque en un sentido de unión ¿por qué? por qué de nosotros, nadie se regresó, nadie era vulnerable entonces fue como el unirnos y el no dejamos de operar; cabe mencionar que clientes fuertes llegando en tiempos de pandemia con nuevos clientes nunca cerramos la planta fue como vamos uniéndonos sacando la chamba y formamos pues, hicimos como un lazo, también, pero también cada empleado tuvo sus pérdidas también fueron etapas en donde ciertos empleados perdieron a sus papás entonces también eso fue una manera de unión y de integrarnos un poquito más y de tener empatía entonces creo que cada uno también pasó por su proceso, incluyéndome a mí. (E 1, 9 de septiembre 2022)

Es obvio que esta situación inesperada y sobre todo desafortunada que ha producido la pandemia también permitió que en las personas emergiera un sentido de trato humanizado, al atender y ver a las personas cercanamente e interesarse por su situación, lo cual denota que existe una sensibilidad natural y humana más allá del ejercicio del liderazgo. Rodríguez (2004), así lo establece:

Los valores son las cualidades positivas que influyen en el juicio moral de un individuo cuando toma decisiones; regulan su conducta y dan sentido a su vida. [...] Desde el punto de vista de la corriente humanista es importante que cada persona cobre conciencia de su responsabilidad y vea en ella el fundamento esencial de la existencia humana. (p. 253)

Por otra parte, el líder como afectado de la pandemia, ya sea de una manera directa o por situaciones colaterales, también ha vivido su propio proceso de enfrentarla. Con ello, el líder, a diferencia de quienes no tienen grupos a su cargo, ha tenido que atenderse a sí mismo y atender a otros, trayendo con estas situaciones un mayor estrés, laboral y personal. El entrevistado F de esta forma compartió su experiencia durante la entrevista:

También esta temporada, vino lo la de pandemia, nació mi hijo, o sea, como que

apenas me iba adaptando a una cosa cuando hacia un cambio, entonces, creo que en los últimos años no me he dedicado, por estar tratando de resolver las diferentes situaciones que se presentaron. (E 1, 19 de octubre 2022)

Ser líder hoy en día no es sencillo, de hecho, nunca lo ha sido; el líder se ve involucrado, por propia voluntad o involuntariamente, en un sinnúmero de aristas que atender, pero de todas ellas la más importante es la que tiene que ver con la atención propia y la de ver por sus colaboradores y a otras personas aledañas a él. De ahí la importancia de pretender hacer más sencilla esa labor, la que tiene que ver con las relaciones interpersonales, es factible que en la búsqueda de la mejor forma de entender el funcionamiento cognitivo y emocional propio y de otros, haya una relación más fraterna, y eso hace la vida más sencilla. Rogers (1964), lo describe así:

El proceso de llegar a ser uno mismo implica una profunda experiencia de elección personal. El individuo advierte que puede escoger entre seguir ocultándose bajo un disfraz o arriesgarse a ser él mismo; descubre que es un agente libre, dotado del poder de destruir a otro o a sí mismo, pero también de la capacidad de mejorarse y mejorar a los demás. (p. 184)

Es innegable que las consecuencias de la pandemia están manifiestas, está dejando lecciones y oportunidades que sólo viviendo esa experiencia se pudieron visualizar y enfrentar. Bajo este entendido y después de lo escuchado en las entrevistas se logra apreciar que el sentido humano salió a flote, emergió el sentido de poder ver a otros.

Entonces, el valor de ser humano ahí está, si a este valor se le motiva a salir, no necesariamente mediante experiencias duras, sino que por medio de propuestas como las que el Desarrollo Humano tiene, es factible que los líderes puedan llegar a actuar de manera cotidiana teniendo a sus colaboradores en el centro de su atención y cuidado, sin olvidarse de sí mismos. De esta manera, estarán cubriendo el promulgo del Enfoque Centrado en la Persona.

## **7.2. Comunicación y relación del líder hacia sus colaboradores: la importancia de colocar a la persona en el centro**

La segunda categoría establecida, está relacionada con el establecimiento de relaciones del líder con sus colaboradores y otras personas para centrar en ellas su atención, y sean el punto de enfoque en la relación interpersonal y laboral. Esta categoría describe las relaciones cocreadas del líder con sus colaboradores, así como la preocupación y la disposición para generar condiciones para su desarrollo. Las formas de hacerlo se contextualizan en sus dos correspondientes subcategorías.

### ***7.2.1. La forma de comunicación de los líderes y la importancia de las relaciones cocreadas***

Por relaciones cocreadas se entiende, por definición, la vinculación relacional entre dos o más personas que juntas, aportando cada uno lo que le corresponde establecen vínculos, de la profundidad y fuerza de esos vínculos dependerá que ellos provoquen en quienes interfieren sus conductas sean fraternas o superficiales, cálidas o frías trascendentes o intrascendentes, llegando inclusive, en el caso de los líderes, a ser un modelo influyente de persona.

Tudor (2011, en Carretero, García y Morales, 2021) lo describe de la siguiente manera:

Las condiciones [...] facilitadoras existen en un contexto relacional y no son “estados” ofrecidos o dados a los (otros). Estas condiciones [...] se desarrollan en el contexto de una relación, en la forma como facilitador (líder) y cliente (subordinado) se relacionan [...] Las condiciones son relacionales y cocreadas.  
(d.15)

Por lo tanto, el rol de los líderes tuvo ahora que darse bajo un vínculo de cocrear nuevas relaciones, ver más cercanamente a sus colaboradores, los tiempos de la pandemia les impusieron nuevas formas de acercamiento interpersonal y también de consideraciones al atenderlos. Trabajar bajo estas nuevas formas requeridas por las circunstancias desarrollo en los líderes y colaboradores lazos fraternos que los reunió como grupos estableciendo con ello también una mayor comprensión e integración.

Los líderes utilizan los medios y formas para comunicarse con sus colaboradores, con otras personas y o con grupos aledaños, utilizan nuevas tecnologías de comunicación que están a su alcance para establecer contacto, pero casi siempre lo hacen en una sola vía, la de emisor, casi nunca se ponen en el modo de receptor, o sea en el modo de la escucha del otro, con ello se está rompiendo el concepto de comunicación efectiva y lo que es mayormente problemático, no hay comunicación empática.

En la entrevista a C se comenta lo siguiente al respecto:

Simplemente el hecho de que el gerente se asegure de que si su subordinado entendió, o sea, hay veces que no se detienen a eso, entonces ahí es donde la comunicación falla totalmente, si tu segundo al mando no la entendió menos los de abajo. (E 2, 23 de septiembre 2022)

Lo dicho por C tiene que ver con que el líder debería asegurarse que su colaborador entendió la instrucción mediante la comunicación emitida, pero no siempre es así, y de esta forma se genera una cadenita de fallas en la comunicación cuando el mensaje tiene que “bajar” a las personas últimas receptoras del mensaje.

Las dificultades para comprender el contexto en que se mueve el otro son mayores precisamente cuando las emociones alcanzan su máxima intensidad. Este es también el momento en que se hace más necesario adoptar la actitud descriptiva, si se desea establecer una real comunicación. (Rogers, 1964, p.290)

Algunas veces la línea de comunicación se rompe porque el líder, quien es el

emisor, no está dispuesto a ser más abierto, más franco, eso podría ponerlo en un estado de vulnerabilidad pues dejaría al descubierto algunos rasgos de su personalidad. Gordon (1980) lo describe de la siguiente manera al aconsejar a los líderes en este sentido:

En resumen, la comunicación efectiva en dos sentidos, que requiere de la congruencia (emisión clara) y de la escucha activa (recepción precisa), comprende dos riesgos: la exposición de cómo somos en realidad y la posibilidad de volvernos diferentes. Esta es la razón por la cual la comunicación interpersonal efectiva, requiere seguridad interior y valor personal. (p. 269)

Por su parte la entrevistada D al tomar el tema durante su interlocución hizo las siguientes aseveraciones:

Entonces, la comunicación me costaba trabajo con el anterior (jefe) [...] y del nuevo gerente era acoplarme a su forma de trabajar y de ver como él comunicaba y como me comunicaba yo con él, entonces, la forma de comunicarse del nuevo gerente era muy difícil, como que dice 100 palabras en un minuto, por decir algo ¿no? entonces, captarle las ideas para mí fue como difícil y luego yo comunicarme de decirle, oye, bueno me pasó decirle, oye pues primero conoce los procedimientos, nuestro “management system”, todo lo que hacemos antes de querer hacer un cambio, porque llegaste, tienes una semana y quieres cambiar procedimientos, o quieres cambiar cosas, le digo, entiende por qué hacemos todo eso, pero con mucho respeto, eh, con mucho respeto. (E 2, 27 de septiembre 2022)

Es de notarse en la entrevista que D tuvo dificultades de entendimiento en la comunicación con su anterior jefe y también con su nuevo jefe, recién llegado. Aparentemente el nuevo jefe hablaba muy rápido y sus instrucciones eran de cambios radicales, fuera de los procedimientos ya establecidos.

Ya sea que el líder sea quién no se cerciore de establecer bien la comunicación o el colaborador no la comprenda es obvio además que en cualquiera de los casos carece de elemento fundamental: el que ambas partes se involucren emocionalmente.

Podemos pensar que la comunicación tiene tres aspectos; el aspecto no verbal (que, como el aspecto verbal es determinado en gran parte por los antecedentes culturales y personales del comunicador); el aspecto emocional (el estado de ánimo o sentimiento que está siendo expresado), y el aspecto verbal o de contenido. Estos tres aspectos se combinan para formar el mensaje total recibido. (Gershenfeld y Napier, 2013, p.24)

El elemento primordial que mencionan estos autores y el aspecto emocional, casi nunca es contemplado y por lo tanto tampoco incluido, de hecho, pareciera que ni siquiera es conocido; es una habilidad, en términos de comunicación que no se desarrolla en quienes cotidianamente la llevan a cabo.

### ***7.2.2. La apuesta por condiciones para el bienestar psicosocial y el desarrollo del personal a su cargo***

Con respecto a este tema se observa cómo las relaciones cocreadas, desde los elementos básicos del Desarrollo Humano, generan conductas entre las personas que evitan los factores y los riesgos psicosociales. El Despacho Normalización y Certificación S. C. en su página de internet, define los factores así: “son aquellas características de las condiciones de trabajo, y, sobre todo, de su organización, que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llamaremos estresores” (párr. 10).

Evitar los factores previene caer en riesgos psicosociales, este mismo despacho define los riesgos como: “son las consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo” (Despacho Normalización y Certificación S. C., párr. 10).

En la siguiente tabla, obtenida del mismo párrafo, se ilustran algunos de los más frecuentes; este listado es ilustrativo, más no limitativo:

<b>Factores de Riesgos Psicosociales</b>	<b>Riesgos Psicosociales</b>
Condiciones del ambiente laboral	Estrés laboral agudo y/o crónico
Exigencias más allá de las capacidades	Ausentismo
Nivel de responsabilidad y carga mental	Síndrome de superviviente
Falta de autonomía sobre el trabajo	Síndrome de burnout/boreout (síndrome de desgaste profesional)
Tiempo, ritmo y organización del trabajo	Adicción al trabajo
Mala definición del rol y contenido de tareas	Mobbing (acoso laboral)
Conflictos en la relación familia trabajo	Violencia, hostigamiento y discriminación
Estilos de mando y comunicación	Angustia, depresión, somatización
Acoso, hostigamiento, discriminación y violencia	

**Tabla 4:** Factores y riesgos psicosociales.

En la entrevista a B se observa como el contexto de su experiencia compartida en relación a un suceso permite claramente ubicar el caso como un riesgo psicosocial:

[Hay] empleados que han llegado a presentar problemas familiares fuertes o problemas de salud severos que han tenido problemas de actitud muy repentinos con sus compañeros de trabajo o crisis de ansiedad. (E 2, 15 de septiembre 2022)

Es claro que ya se detectan y que han tomado algunas acciones de cuidado para prevenir riesgos psicosociales. Los padecimientos que se generan de estos riesgos han llegado a desestabilizar a los empleados que los sufren al grado de tomar actitudes que afectan a otros compañeros, y además de afectar su entorno laboral, el familiar e incluso su salud física tienen consecuencias. Los líderes están conscientes de los trastornos emocionales por los que sus colaboradores pasan, y se percatan de ello porque sus conductas llegan a afectar su productividad o, en el peor de los casos, sus conductas influyen para generar un clima hostil y desagradable entre los miembros del equipo, pero muy pocos líderes se concientizan de prestarles la atención para ayudarles a entenderlos, comprenderlos y coadyuvar a reducir y tratar de eliminar dichos trastornos.

Por su parte en la entrevista a C se recabó el siguiente contenido en referencia al

mismo tema:

Sí, yo creo que pierden de vista la norma, ésta como comentas pues, es un factor al final del cuidado psicosocial que se genera al momento que el empleado está descontento con su área de trabajo incluso está levantando la mano para salir de ahí, puede generarle un estrés que al final se lo lleva a su casa, sale de aquí, entonces para mí si se pierde ese esa visión de la NOM-035 por parte de un gerente que no es como organizado en su forma de ser. (E 2, 23 de septiembre 2022)

Es de entenderse que el poco cuidado que tiene un gerente, por desorganizado con su grupo, y por perder de vista la Norma Oficial Mexicana (NOM), provoca descontento en el empleado al grado que piden su cambio de área, salen con ese disgusto del trabajo y se lo llevan a casa.

Ver a los colaboradores, dicho en el sentido de realmente atenderlos, velar por su bienestar, es una tarea implícita de los líderes; ahora en estos tiempos laborales ya les resulta una responsabilidad ineludible debido a la NOM dictada, y así además de atenderlos como personas se evita lo que está estipulado en su contexto. Montalvo (2020), en su artículo escrito en la revista *Metamorfosis*, señala que:

Los factores de riesgo psicosocial son aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. (p.176)

La importancia de la atención a las personas cuando manifiesten estados de psico-comportamiento inadecuados, fuera de un patrón común de conducción, es relativa a los líderes; pero ¿cómo ellos podrán atender a sus colaboradores si ellos mismos no son atendidos? De ahí la importancia de generar conciencia en ellos, primero para atenderse a sí mismos y luego para poder ayudar a otros.

### **7.3. La disposición y habilidad del líder para construir entornos favorables que propicien una cultura organizacional humanizada**

Esta categoría describe la relación del líder con otros, incluso más allá de los colaboradores cercanos y del personal a su cargo. Implica la manera en cómo el líder se puede convertir, o no, en un facilitador de entornos más humanos y colaborativos, así como la preocupación y la disposición para favorecer condiciones para el fomento del desarrollo personal extendidos a todos los equipos de trabajo.

Al acotar la palabra relación están implícitas por lo menos dos personas, sin embargo, estas personas siguen manteniendo su unicidad, por lo tanto, el hablar de desarrollo en la relación es hablarlo en términos de lo singular, es decir, el desarrollo humano, desde el ejercicio del liderazgo se puede generar tanto para el líder como para el colaborador.

Maslow (1972), sostiene que “se considera el desarrollo no sólo como la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta el punto de lograr su – desaparición-, sino también como motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas” (p. 64). Por lo tanto, el desarrollo en la persona es un motivante, tanto para el líder como para el colaborador, uno y otro encuentran satisfactores a sus necesidades desempeñando cada uno el papel que le corresponde.

#### ***7.3.1. De la conformación de equipos de trabajo individualistas a la vinculación, para la generación de entornos favorables.***

En esta subcategoría se aborda cómo, existiendo equipos de trabajo conformados en diferentes áreas, estos tienen poca o nula vinculación al momento de actuar evitando con ello que la conformación cultural permee y prevalezca en la organización. Cuando la relación operativa, funcional, comunicativa, es deficiente tampoco se favorece la relación cultural, conllevando a que cada grupo se comporte de manera distinta culturalmente.

La entrevista a C lo evidencia de esta manera:

Son como los dos tipos de equipos de trabajo que se pueden generar y pues incluye todo, una mala comunicación, una mala organización, lo que platicábamos, no ser comprensivos con la misma gente, saberlos escuchar, sus necesidades, ¿cómo te sientes el día de hoy? Simplemente, es un conjunto de cosas que te pueden hacer un día bueno, un día malo, es la diferencia de un equipo bueno o de un equipo malo. (E 2, 23 de septiembre 2022)

Parece que se compara la ambigüedad entre dos equipos de trabajo diferentes: uno que en el que hay mala comunicación es desorganizado, no hay comprensión no saben escuchar ni atienden sus necesidades, ni siquiera se interesan en preguntar ¿cómo estás hoy? Y el segundo que es todo lo contrario a esos conceptos expresados. Los define como el equipo bueno y el equipo malo.

Por su parte el entrevistado D, bajo esta misma tónica de los equipos rotos, externó lo siguiente:

Un tercero podría ser trabajo en equipo, trabajo en equipo yo creo que también nos falta, y es parte de lo que debemos de trabajar, inclusive en nuestro propio grupo, y por supuesto todas las áreas, porque sí, teníamos muy claro antes el trabajar en mi equipo, y claro que siempre ha habido como discrepancias entre todos los integrantes, pero ahorita lo veo como que cada quién quiere remar para su lado, o cada quién quiere como los beneficios para lo que él está haciendo, y no lo ven como un todo, como un todo. (E 2, 27 de septiembre 2022)

Se traduce que al enumerar algunas oportunidades de mejora sale a relucir la falta de trabajo en equipo, tanto en el propio grupo como en otros aledaños. Se reconoce que siempre ha habido diferencias, pero que en este momento es más evidente que cada uno sólo quiere obtener beneficios para sí, no ven que la empresa es sólo una.

Tener diferentes tipos de equipos en la organización supone que también existen culturas desiguales y por lo tanto las directrices de la cultura dictada son inoperantes.

Chiavenato (2000, en Gutiérrez, 2013) en su definición de cultura acota que es:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.206)

Al respecto, durante la entrevista E señala lo siguiente:

Porque todos tenemos una historia y todos tenemos vivencias, todos tenemos traumas, todos tenemos valores diferentes, y eso es lo que nos hace únicos, y eso es a lo que a la vez lo que nos llena, por ejemplo, a mi equipo de trabajo, a nuestro equipo de trabajo es algo que nos hace únicos, el tener una persona carismática, el tener una persona super seria, entonces es el respeto y el entender que todos somos únicos y valemos muchísimo por esa autenticidad. (E 2, 19 de septiembre 2022)

Se interpreta que hay diversidad en historias, vivencias traumas y valores entre los miembros del equipo, esas características los hacen únicos. Cuando las personas dejan ver su carácter carismático o de seriedad les da el sello de ser un equipo auténtico.

Sin embargo, a diferencia de las primeras dos opiniones externadas en sus entrevistas por C y D, E encuentra en las diferencias de su grupo oportunidades de enriquecerlo, esta es una forma de aceptación del ser, de comprensión y entendimiento que podría prevalecer al momento de interiorizar y pensar en lo que cada uno es, inspirando con ello armonía que podría repercutir también en la aceptación de las normas culturales dictadas por la empresa. Por otra parte, se ha notado que, en términos de entrevistas, hay una transición donde los entornos individualistas pasan hacia la vinculación entre las personas generando con ello entornos favorables donde prevalezcan conductas y formas de conducirse acordes a la cultura de la organización.

### **7.3.2. La congruencia del líder con una cultura organizacional humanizada: sus necesidades y posibilidades**

En esta subcategoría se establece como a partir de la congruencia, el líder es capaz de dar trato empático a su personal, obteniendo con ello el propio beneficio de sentirse ser una persona real y unificada, propiciando también la aceptación incondicional de sí mismo y por ende de sus colaboradores y personas cercanas con quien convive diariamente haciendo de esto su forma de vida. Las buenas prácticas relacionadas con la atención y trato digno a las personas permiten que haya un trato humanizado y por lo tanto una cultura de la misma índole.

En su entrevista B describe la manera como a él se le da esta este tipo de relaciones con sus colaboradores:

Pues ahora sí que soy abierto, no hay, así como algo que me restrinja, soy abierto, pues me gusta apoyarlos, al final de cuentas lo que sucede en un turno para bien o para mal, no van a tachar fue en el primer turno, fue en el segundo, siempre que pasa una mala acción: la empresa tal, no, por esto, o sea no hablan de un turno: en el turno tal, de la empresa tal son así. (E 2, 15 de septiembre 2022)

Parece que quiere dejar claro que la empresa, como tal en unidad, es la calificada a la hora de evaluar una acción; no van a decir si son los del primer o segundo turno los que actuaron mal, si no que la empresa, esto permite aceptar y confrontar una problemática, si fuese el caso, para resolverla.

Por su parte en la entrevista a D se denota la preocupación de distintas culturas, pero también la importancia de reconocerlo para hacer lo que le corresponde en permear la cultura que tienen dictada.

Entonces, la mayor parte de gente viene de otras empresas y tenían otra cultura organizacional, hablando también de las gerencias, porque vienen muchísimas gerencias de fuera, incluyendo EHS ¿no? lo que te comentaba, entonces, ellos tienen como otra cultura, y es buena, no digo que sea mala, pero si tiene que

aterrizarse más a lo que nosotros ya tenemos y reforzarla con todos, todos, los empleados, porque si nos falta, ahorita sí nos falta. (E 2, 27 de septiembre 2022)

Se percibe que el hecho de que recientemente estén llegando nuevos empleados, nuevos líderes, a la empresa y estos vienen de otras empresas de las cuales absorbieron sus culturas, se produce un efecto que incide en la cultura propia de la empresa. Se reconoce que no necesariamente las otras son culturas negativas, pero impiden que la cultura de la empresa a la que llegaron sea asimilada más rápidamente, por lo tanto, se necesitan acciones que ayuden a reforzarla para que permee entre los nuevos empleados, se necesitan establecer relaciones con esos nuevos empleados para darse a conocer y a través estar interconectados.

Entonces quien quiera que entienda la persona a través de la relación, a través del diálogo, a través de la asociación, a través de la conexión con el mundo, a través de la conectividad, cualquiera que se ve en sí mismo en la totalidad de la comunidad, sigue la tradición de la concepción relacional de "persona". Ser una persona, por lo tanto, significa ser proviniendo de y en una relación, eso es, ser a través de los otros. (Schmid, 2002, p. 3)

Por otra parte, otra arista que implica atención cultural es la relacionada a las edades de los colaboradores. En estos tiempos, más que nunca, la diversidad de grupos clasificados en rangos de edad ha puesto en evidencia las diferencias en las formas de ser, de pensar y de actuar de los integrantes de esos grupos; por tanto, es importante el también considerar este factor de edades al momento de la actuación de los líderes. Hoy en día no es lo mismo tratar con un colaborador de 18 años que con uno de 30, de 40 o de 50 años, el entendimiento y adaptación a esa circunstancia también implicara tener presente el comportamiento humanizado.

E en su entrevista lo dijo así:

Ahorita tenemos un tema fuerte generacional, se viene una nueva generación, o ya se integró a la actividad laboral, y es completamente diferente a un "baby boomer", a un "mileneal", a un "generación x", y buscar llegar a puntos intermedios

en este tema generacional es todo un reto, porque la visión de ellos hacia la empresa es bien diferente, inclusive las aspiraciones, entonces creo que debemos reforzar mucho el tema de apertura, el tema de respeto. (E 2, 19 de septiembre 2022)

Al parecer las formas de pensamientos de la generación más reciente que se está incorporando al mercado laboral es completamente diferente a la de generaciones anteriores. Es importante la aceptación y respeto a todas las formas de pensamiento y se debe reforzar el tema de ser abiertos a todas las maneras de pensar y actuar.

El tratar y ser tratados humanamente es determinante para establecer relaciones interpersonales profundas y duraderas. Cuando las personas generan vínculos por sus fuertes relaciones co-creadas, donde cada persona es abierta con la otra, se generan sinergias que conllevan a la felicidad. En el ámbito laboral el sentirse feliz es primordial pues al caminar en este estado hace que las personas se sientan como tal, como personas felices, al sentirse así regularmente se les crea una conciencia que les atrae a permanecer así.

Aunque la felicidad real pueda ser transitoria, sigue siendo muy vívida en la memoria y puede ser recordada deliberadamente, revivida y vuelta a disfrutar como el bolo alimenticio de los rumiantes. Implica un proceso voluntario e intelectual que todos podemos aprender y realizar. Es también una forma de ampliar y enriquecer nuestra conciencia ordinaria. (Maslow, 1998, p. 51)

La conciencia se enriquece a través de la reflexión, de la introspección, cuando un líder toma conciencia de lo que es un líder, en automático sabe que tiene un poder para ejercer sobre sus colaboradores, de la manera como lo haga dependerá su aportación para desarrollar una cultura en esas personas que a la postre significará el grado de felicidad de ellos y también en la colaboración al fortalecimiento de la cultura en la organización.

## VIII. Conclusiones

En este capítulo se dan a conocer las conclusiones de este Trabajo de Obtención de Grado como resultado de la investigación realizada, llevándose a cabo desde un marco teórico y metodológico, buscando siempre sustentos que ayudasen a la búsqueda de ideas y conjunción de éstas, a fin de realizar un trabajo que precisara el enfoque para la planeación, realización, obtención de datos y análisis de cada entrevista de investigación. De igual manera, aquí mismo se genera una propuesta de intervención a grupos de líderes como aportación del Desarrollo Humano en campo, dicha intervención queda diseñada para llevarse a cabo bajo la metodología de un taller interactivo que otorgue a los participantes herramientas y habilidades facilitadoras básicas del Desarrollo Humano para el ejercicio de su función profesional, como líderes de grupos.

Aportar a las empresas una propuesta desde el Desarrollo Humano consistente en otorgar herramientas de facilitación a sus líderes con mandos medios y con ello apoyar al cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana 035 ha sido el motivo de esta investigación. Esta motivación provino desde la experiencia personal del autor, inicialmente pensada para llevar a cabo una intervención a un grupo determinado, pero, como ya se explicó, específicamente en el apartado de implicación personal, derivó en una investigación.

Al vincular esta investigación con la Norma Oficial Mexicana 035 y la humanización de la empresa mediante el Enfoque Centrado en la Persona, por medio del enriquecer las habilidades de relación de los mandos medios con sus colaboradores al proporcionarles herramientas y desarrollo de habilidades de facilitación inherentes al Desarrollo Humano, se abren las posibilidades también para permear una cultura organizacional en las que se privilegien las relaciones cocreadas y por ende apoyar a la empresa al cumplimiento de la NOM-035.

Con este trabajo de investigación se pretende atender la problemática de relaciones interpersonales afectivas derivadas de la relación líder-colaborador enfocada hasta ahora sólo a la parte operativa y de resultados de trabajo.

Con la identificación de la problemática se determinó a que población habría de ser dirigida la investigación, siendo ellos siete líderes con mando medio mismos a los que se les solicitó llevar a cabo el mismo número de entrevistas. La pertinencia del tema fue consultada con una maestra experta en el tema, con ella se llevó a cabo una entrevista en la cual ella hizo algunas recomendaciones mismas que fueron aceptadas y llevadas a cabo cuando fue necesario hacerlo. Derivado de la revisión de información fue propicio hacer algunos esquemas para el análisis de la información, tales como el árbol problema, que permitió mostrar causas y consecuencias de acciones relacionadas a las relaciones entre líderes y colaboradores. Como resultado de la información acumulada y ordenada por temáticas prioritarias se llegó a la determinación de elaborar un par de preguntas que serían las referencias de la investigación, dichas preguntas fueron: ¿cuál es el conocimiento, la percepción y la vivencia de siete colaboradores con mandos medios acerca de la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a las personas? ¿Qué propuesta desde el Desarrollo Humano se puede diseñar para que los líderes con mandos medios puedan mejorar sus relaciones interpersonales y así prevenir y disminuir riesgos psicosociales en cumplimiento de la NOM-035?

Con base en esos constructos se determinó ubicar los objetos de estudio relacionados al tema de investigación. Se procura generar autoconocimiento, permitiendo la comprensión propia y la de las demás personas. Dar sentido y proyecto de vida, teniendo influencia en los otros orientándoles y dándoles rumbo. Tomar responsabilidad de su propio proceso y por ende haciéndose cargo de sí mismo. Fortalecer relaciones cocreadas generando fuertes vínculos entre las personas con quién convive. Crear bienestar laboral desarrollando sinergias de empatía y solucionando problemáticas de manera común.

El objetivo de la propuesta al final de esta investigación es otorgar herramientas y desarrollar habilidades propias del Desarrollo Humano a personas con cargo de liderazgo e influencia en grupos de colaboradores a fin de generar relaciones cocreadas humanizadas donde prevalezca el Enfoque Centrado en la Persona. Por otra parte, se pretende motivar a que las conductas y formas de actuar aprendidas trasciendan a los círculos más cercanos relativos a los líderes y a los colaboradores. De igual forma,

sustentar a la empresa al cumplimiento de requisitos oficiales y coadyuvar al fortalecimiento de la cultura organizacional.

En apoyo al trabajo de la investigación y su metodología hubo de sustentarse en obras literarias de diferentes autores tales como Yaco Martínez y Víctor Gutiérrez, Carl Rogers, Miriam Muñoz, Juan Lafarga, Abraham Maslow, entre otros, para temas vinculados a las relaciones interpersonales, sin dejar de mencionar la Norma Oficial Mexicana publicada en el Diario Oficial de la Federación donde se dictan las normas de cumplimiento. Cabe mencionar que también fue muy importante el consejo y recomendaciones dadas por la experta del tema consultada, a través de la entrevista realizada dio certeza y seguridad de llevar el cabo el trabajo proyectado. Por otra parte, con el objeto de prepararse robustamente para las entrevistas se consultó bibliográficamente a autores como Roberto Hernández, la Revista Especializadas en Investigación, así como a algunos Trabajos de Obtención de Grado de algunos otros compañeros que hoy en día se han titulado como maestro en Desarrollo Humano, por ejemplo, Paulina Novelo, sin dejar de mencionar la importancia de adquirir conocimiento en los conceptos estudiados de Dantas y Moreira respecto a lo relacionado con las entrevistas fenomenológicas.

Al llevar a cabo la investigación bajo la metodología cualitativa se diseñaron las entrevistas semiestructuradas, es decir bajo un script previo que sirvió como guía referencial tocando ámbitos como el personal, el laboral y el socio – relacional dentro de los entornos donde se desempeña cada persona entrevistada. Al llevar a cabo las entrevistas se fue flexible, sí había que salirse de la base semiestructurada se hizo, principalmente cuando los entrevistados fueron más profundos en el compartir experiencias personales, ya que, al ser entrevistas fenomenológicas pudieron ahondar y tanto como quisieron. Siete entrevistas, siete líderes con mandos medios utilizados como referente empírico para esta investigación, de ellos tres son mujeres y cuatro son hombres, todos ellos casados, ellos promedian una edad de 35 años y también promedian 15 años en el ejercicio del liderazgo con personal a su cargo. Esta muestra fue diversa en experiencias tanto profesionales como personales dando suficientes elementos de análisis para llegar a los resultados. En este contexto uno de los temas

abordados con los siete entrevistados fue acerca de su conocimiento, percepción y vivencia acerca de la implementación de la NOM-035 y el lugar otorgado a las personas; dos de esas personas estaban en completo conocimiento de lo que es la NOM-035 y su implementación, tres lo supieron medianamente y dos de ellos reconocieron su poca involucración y conocimiento del tema. Sin embargo, al abordar el tema del lugar otorgado a las personas la mayoría de ellos dijeron estar conscientes de la importancia del cuidado y atenciones a las personas, pero no necesariamente lo tienen presente siempre, por lo que necesitan herramientas para que sea una práctica permanente.

Dichos resultados confirmaron las categorías ya establecidas, pero a la vez permitieron abrir más el abanico temático, a cada una de las tres categorías se le sumaron dos categorías, es decir, como resultado del ejercicio de las entrevistas se consideró tratar de manera particular seis temas más. Las dos primeras subcategorías tuvieron que ver con el liderazgo, las dos siguientes subcategorías estuvieron enfocadas a aspectos de la comunicación y las últimas dos subcategorías versaron con respecto a el trabajo en equipo y fortalecer la cultura organizacional desde las conductas humanizadas.

Toda vez realizados los trabajos de investigación, de acopio de la información, del análisis de los elementos y experiencias compartidas por los entrevistados y la agrupación de los temas en categorías y subcategorías, se procedió a hacer ejercicios de reflexión con miras a la generación de una propuesta de taller de transferencia de habilidades y herramientas para la comunicación y trato a colaboradores. Parte de esas reflexiones trajeron conclusiones como:

- Que las herramientas y habilidades adquiridas deriven en las introspecciones personales que trasciendan el ámbito laboral.
- Que la experiencia vivida con motivo de la pandemia sea un referente al saber que, de manera natural, se tiene la sensibilidad para el apoyo y sustento del trato empático.
- Que las formas de comunicación humanizada prevalezcan para favorecer las relaciones cocreadas.

- Que se genere un estado de salud psíquico que propicie bienestar y tranquilidad como sustento al cumplimiento de la norma oficial de gobierno establecida como NOM-035.
- Que derivado del fortalecimiento de los vínculos cocreados se cohesionen los equipos de trabajo en beneficio de todas las personas y de la empresa.
- Que las nuevas actitudes y conductas asumidas en el centro laboral permeen en todas direcciones para contribuir en la generación de la cultura organizacional humanizada.

Con lo anterior, este trabajo aporta socialmente ya que al establecer pautas para las relaciones cocreadas entre líderes y colaboradores producirá un acompañamiento mutuo, sin importar quién es quién, se produciría empatía los unos con los otros, congruencia en la actuación cotidiana y sobre todo la aceptación incondicional, principalmente del líder hacia los colaboradores; por otra parte se esperaría que al adoptar estas nuevas conductas estas sean llevadas más allá del ámbito laboral, trasladarlas a entornos familiares y sociales.

Dar a conocer, y sobre todo practicar conceptos del Desarrollo Humano favorece a sumar adeptos a esta corriente humanista, en este caso a líderes con mandos medios y también a colaboradores de la empresa. Es crear vínculos, hacer propios los conceptos para ponerlos en práctica, primero consigo mismo, y luego con las personas más cercanas a ellos, lo cual les permitirá abrirse a nuevas perspectivas de pensamiento y orden de ideas. Reconocer el deber moral de aportar los conocimientos adquiridos en pro de mejorar las condiciones socio-humano-laborales ayudará al líder a entrar a una dinámica de relaciones nueva, fresca, pero sobre todo provechosa para sí mismo y para los otros.

Después de la investigación realizada se concluye con una propuesta de taller para otorgar herramientas y habilidades de facilitación que ubicará al Desarrollo Humano en la mente de los líderes con la intención de sembrar la semilla de la motivación para querer profundizar y vivirlo mayormente.

Con este trabajo de Obtención de Grado se pretende dar a conocer, y en su caso fortalecer, sus teorías y llevar a cabo sus prácticas, demostrar que sus resultados son inmediatos y evidentes. Hay que enfatizar que el Desarrollo Humano y las personas son elementos indisolubles y que en conjunto pueden lograr el crecimiento personal y comunitario de quién lo practique. También es de demostrarse que el Desarrollo Humano y otros entes no personales, como las empresas, instituciones, organizaciones, se pueden conjuntar en pro de la mejora de quienes los hacen ser: las personas.

Como última parte de este trabajo queda sólo mostrar una propuesta de un taller que permita desarrollar algunas habilidades y herramientas de facilitación propias del Desarrollo Humano en líderes. Como se escribió antes, se basa en un formato de taller interactivo que a la postre pudiera dar pautas para conformar grupos de encuentro. El diseño de este taller abarca conceptos que al ejecutarlos ayudará a los líderes al ejercicio de las relaciones cocreadas y estas permitirán coadyuvar a la prevención de los riesgos psicosociales dictados por la NOM-035.

El programa del taller fue diseñado para llevar a los participantes en una escala de menor a mayor el grado de involucración y contacto consigo mismo y con sus sentimientos y emociones; por otra parte, en ese mismo tenor, la agenda del taller pretende llevar al participante al conocimiento propio para luego poder y saber conocer las personas cercanas a él.

El taller se planeó para llevarse a cabo en cinco sesiones, cada una con una duración de 3 horas, en total 15 horas en las que se estarían cubriendo los temas de acuerdo con la siguiente agenda:

## Propuesta para taller de intervención a líderes de grupos

Duración: 15 horas.				
Fecha de inicio: A definir. (3 horas cada semana).				
Fecha de finalización: 5 semanas después.				
Dirigido a: Líderes con mandos medios y líderes con influencia sobre otros grupos				
Número de participantes: Mínimo 7 máximo 10				
Lugar: A definir. (Espacio amplio, aislado, en entorno confortable y seguro)				
Requerimientos humanos y materiales: Facilitador, Grupo de líderes conformado para el taller, proyector, presentación Power Point, videos de refuerzo, rotafolio, plumones, hojas en blanco, lápices, micrófono de solapa y bocina (de ser necesarios)				
Objetivo del taller de intervención: Proporcionar herramientas desde el Desarrollo Humano para desarrollar habilidades de facilitación en líderes con mandos medios y personas con influencia en otros grupos, a fin de generar relaciones cocreadas que permitan generar un entorno laboral favorable.				
AGENDA				
NO. SESIÓN	TEMA	PROPOSITO	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	a) Bienvenida. Encuadre del taller.	a) Pautas de participación	a) Ubicación del "aquí y ahora". Ejercicios de respiración profunda y relajación guiados por el facilitador.	a) 10'
	b) Agenda del taller.	b) Presentar contenido del taller.	b) Presenta el facilitador.	b) 15'
	c) Presentaciones personales. Cómo me llamo, que hago, cual es mi contexto de vida.	c) Que los participantes empiecen a compartir su información personal para que se conozcan.	c) Uno a uno proporcionan la información solicitada	c) 30'
	d) Expectativas del taller y conocimiento de los temas.	d) Expresión personal de los participantes y lo que el taller les infunde.	d) Pautas dadas por el facilitador para participación de todos los participantes.	d) 15'
	e) Introducción al primer tema "¿Quién soy?"	e) Sensibilizar a los participantes acerca del yo, empezar a reconocerse.	e) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el DH acerca de la persona.	e) 20'
	Descanso	Descanso	Descanso	Des 10'
	f) Describe y escribe quién soy.	f) Iniciar el contacto	f) Hacer un inventario de propio reconociendo	f) 30'

	<p>g) Mi historia personal y familiar.</p> <p>h) Actividad a realizar durante la semana.</p> <p>i) ¿Cómo te vas? ¿Con qué te quedas?</p>	<p>conmigo mismo a través de auto reflexión.</p> <p>g) Que el participante reconozca el contexto de su vida a través del tiempo reconociendo a personas vitales en su proceso.</p> <p>h) Que el participante siga teniendo relación y reflexión con lo aprendido en la sesión pasada.</p> <p>i) Que el participante contacte con su estado físico, anímico y cognitivo al finalizar la sesión.</p>	<p>calidades y virtudes, así como defectos y carencias.</p> <p>g) Por medio de una hoja Excel el facilitador indica a los participantes como hacer un compendio de personas ascendentes y descendentes.</p> <p>h) Explicación de actividad: Elaborar un genograma en el formato que el facilitador proporcione.</p> <p>i) El facilitador propone contestar las preguntas en una sola frase.</p>	<p>g) 35'</p> <p>h) 5'</p> <p>i) 10'</p> <p>Total 180'</p>
2	<p>a) Bienvenida. Encuadre de la sesión. Recuento de la sesión pasada.</p> <p>b) Mi super héroe.</p> <p>c) Los grupos de mi vida</p> <p>Descanso</p> <p>d) La empatía, qué es y cómo se vive.</p>	<p>a) Introducir al participante al taller. Hacerlo recordar lo visto la sesión anterior y sensibilizarlo de esos aprendizajes.</p> <p>b) Que el participante empiece a contactar con sensaciones y emociones.</p> <p>c) Seguir implicando y vinculando al participante en su contexto social</p> <p>Descanso</p> <p>d) Generar en los participantes el deseo de practicar la empatía</p>	<p>a) Ubicación del “aquí y ahora”. Ejercicios de respiración profunda y relajación guiados por el facilitador. Narrativa de lo visto con interacción facilitador y participantes.</p> <p>b) Dibujar el personaje que identifica como héroe y escriba una breve historia en la que él esté vinculado.</p> <p>c) Siguiendo la secuencia de mi persona, mi familia, mi héroe, llevar al participante al reconocimiento de sus grupos de vida.</p> <p>Descanso</p> <p>d) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el</p>	<p>a) 20'</p> <p>b) 20'</p> <p>c) 40'</p> <p>Des 10'</p> <p>d) 40'</p>

	<p>f) Video.</p> <p>g) Práctica de la empatía.</p> <p>h) Actividad a realizar durante la semana.</p> <p>i) ¿Cómo te vas? ¿Con qué te quedas?</p>	<p>f) Reafirmación del concepto.</p> <p>g) Refuerzo del concepto empatía practicándola con compañeros.</p> <p>h) Que el participante siga teniendo relación y reflexión con lo aprendido en la sesión.</p> <p>i) Que el participante contacte con su estado físico, anímico y cognitivo al finalizar la sesión.</p>	<p>DH acerca de la empatía. Utiliza los personajes de super héroes para contactarla y luego trasladarla a personas reales.</p> <p>f) Presentación de video sobre la empatía.</p> <p>g) En parejas compartir experiencias personales pidiendo las vivan desde la empatía.</p> <p>h) Explicación de actividad: Elaborar un listado de 10 ocasiones en las que se hayan vivido experiencias empáticas.</p> <p>i) El facilitador propone contestar las preguntas en una sola frase.</p>	<p>f) 15'</p> <p>g) 20'</p> <p>h) 5'</p> <p>i) 10'</p> <p>Total 180'</p>
3	<p>a) Bienvenida. Encuadre de la sesión. Recuento de la sesión pasada.</p> <p>b) ¿Desde cuándo soy líder? ¿Por qué soy líder? ¿Para qué soy líder?</p> <p>c) Sensaciones, emociones y necesidades.</p> <p>d) Experiencia emotiva.</p>	<p>a) Introducir al participante al taller. Hacerlo recordar lo visto la sesión anterior y sensibilizarlo de esos aprendizajes.</p> <p>b) Ubicar a los participantes en su contexto de líder.</p> <p>c) Mostrar a los participantes los conceptos desde el DH.</p> <p>d) Sensibilizar a los participantes con sus sensaciones y emociones.</p>	<p>a) Ubicación del “aquí y ahora”. Ejercicios de respiración profunda y relajación guiados por el facilitador. Narrativa de lo visto con interacción facilitador y participantes.</p> <p>b) Pedir a los participantes que escriban las respuestas a esas preguntas.</p> <p>c) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el DH acerca de los 3 temas.</p> <p>d) Presentación de video con temas emotivos. Comentarios del contenido.</p>	<p>a) 20'</p> <p>b) 15'</p> <p>c) 25'</p> <p>d) 20'</p>

	<p>Descanso</p> <p>e) Llenado de formato La Rueda de la conciencia.</p> <p>f) Introyectos, experiencias obsoletas y asuntos inconclusos.</p> <p>g) Reconocimiento personal de esos conceptos.</p> <p>h) Diálogo abierto de los aprendido</p> <p>i) Actividad a realizar durante la semana.</p> <p>j) ¿Cómo te vas? ¿Con qué te quedas?</p>	<p>Descanso</p> <p>e) Permitir a los participantes contactar y describir las emociones vividas con el video.</p> <p>f) Que el participante conozca los conceptos de le impiden su crecimiento y desarrollo humano.</p> <p>g) Que el participante los identifique para luego poder resignificarlos.</p> <p>h) Que el participante inicie a experimentar el compartir experiencias en grupo.</p> <p>i) Que el participante siga teniendo relación y reflexión con lo aprendido en la sesión.</p> <p>j) Que el participante contacte con su estado físico, anímico y cognitivo al finalizar la sesión</p>	<p>Descanso</p> <p>e) Solicitar que llenen un formato de La Rueda de la Conciencia proporcionado por el facilitador.</p> <p>f) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el DH acerca de los 3 temas.</p> <p>g) El facilitador solicita a los participantes hagan una lista de cada uno de esos tres conceptos que ellos identifiquen en sus vidas.</p> <p>h) El facilitador abrirá una mesa de diálogo para compartir experiencias de la sesión y en su caso personales, esto permitirá regresarlos a la realidad después de una probable carga emotiva.</p> <p>i) Explicación de actividad: Elaborar un plan de resignificación de 6 experiencias que impiden el crecimiento.</p> <p>j) El facilitador propone contestar las preguntas en una sola frase.</p>	<p>Des 10'</p> <p>e) 20'</p> <p>f) 15'</p> <p>g) 15'</p> <p>h) 35'</p> <p>i) 5'</p> <p>j)10'</p> <p>Total 180'</p>
4	<p>a) Bienvenida. Encuadre de la sesión. Recuento de la sesión pasada.</p>	<p>a) Introducir al participante al taller. Hacerlo recordar lo visto la sesión anterior y sensibilizarlo de esos aprendizajes.</p>	<p>a) Ubicación del "aquí y ahora". Ejercicios de respiración profunda y relajación guiados por el facilitador. Narrativa de lo visto con</p>	<p>a) 10'</p>

			interacción facilitador y participantes.	
	b) Congruencia, aceptación incondicional, empatía y el enfoque centrado en la persona.	b) Mostrar a los participantes los conceptos desde el DH.	b) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el DH acerca de los 4 conceptos.	b) 30'
	c) Diálogo abierto sobre los tres conceptos.	c) Provocar que los tres conceptos resuenen en los participantes.	c) El facilitador tomará la personalidad como tal, para conducir la sesión en un clima grupo de encuentro.	c) 20'
	d) ¿Qué es facilitar? Conceptos básicos de la facilitación.	d) Introducir al participante a los conceptos de la facilitación como herramienta para desarrollo de sus habilidades.	d) El facilitador presenta teorías y ponencias de autores desde el DH acerca de la facilitación.	d) 30'
	Descanso	Descanso	Descanso	Des 10'
	e) La escucha empática como elemento clave de la facilitación.	e) Dar a conocer a los participantes la importancia de desarrollar esta habilidad.	e) El facilitador presenta teorías y ponencias de la escucha empática. Mostrará segmentos de videos donde se evidencie su práctica.	e) 30'
	f) Práctica de escucha empática.	f) Que los participantes la experimenten.	f) En parejas los participantes tendrán un diálogo en el que prevalezca la escucha empática.	f) 20'
	g) Compartir experiencia de la escucha empática.	g) Recoger opiniones colectivas a fin de enriquecer las experiencias individuales.	g) En modo grupo de encuentro el facilitador solicita compartir la experiencia del diálogo reciente.	g) 25'
	h) Actividad a realizar durante la semana.	h) Que el participante siga teniendo relación y reflexión con lo visto en la sesión	h) Explicación de actividad: Cada día de la semana llevar a cabo un diálogo con un colaborador utilizando las herramientas de	h) 5'

	i) ¿Cómo te vas? ¿Con qué te quedas?	i) Que el participante contacte con su estado físico, anímico y cognitivo al finalizar la sesión	facilitación y escucha empática; documentarlo en el formato entregado por el facilitador.  i) El facilitador propone contestar las preguntas en una sola frase	j) 10'  Total 180'
5	a) Bienvenida. Encuadre de la sesión. Recuento de todo el taller.  b) Grupo de encuentro bajo el tema “El ejercicio del liderazgo desde el Enfoque Centrado en la Persona”.  Descanso  c) Continuación de actividad en grupo de encuentro.  d) Resumen y conclusiones del taller.  e) ¿Cómo te vas? ¿Con qué te quedas?	a) Conducir al participante por un recorrido de todo al taller. Hacerlo recordar lo visto durante cinco sesiones sensibilizarlo de esos aprendizajes.  b) Que el participante experimente de manera más profunda la participación de un grupo de encuentro bajo la temática del taller.  Descanso  c) Idem.  d) Que el participante externe su experiencia del taller.  e) Que el participante contacte con su estado físico, anímico y cognitivo al finalizar el taller.	a) Ubicación del “aquí y ahora”. Ejercicios de respiración profunda y relajación guiados por el facilitador. Narrativa de lo visto con interacción facilitador y participantes.  b) El facilitador asumirá su papel para conducir al grupo a experimentar la participación de un grupo de encuentro.  Descanso  c) Idem.  d) El facilitador abrirá una mesa de diálogo para hacer un resumen del taller.  e) El facilitador propone contestar las preguntas en una sola frase	a) 30'  b) 60'  Des 10'  c) 45'  d) 25'  e) 10'  Total 180'

**Tabla 5:** Agenda de taller para líderes.

En el entendido de que la agenda y temas propuestos para el taller a los líderes es sólo la puerta al conocimiento básico de algunas teorías y prácticas del Desarrollo

Humano, se espera que también eso genere entre los participantes inquietudes y deseos de seguir profundizando en la importancia del trato humanizado entre personas. Por otra parte, facilitar actitudes y habilidades de aceptación, empatía y congruencia entre las personas en la empresa permitirá que el ambiente de trabajo sea más agradable, contribuyendo con ello a evitar riesgos psicosociales, y por lo tanto, colabore al cumplimiento de una norma establecida por la autoridad laboral del país.

Textualmente este es el aporte de este trabajo a la sociedad, que, como ha sucedido a lo largo de los años con el Desarrollo Humano, una semilla plantada crezca y dé frutos para que, de estos frutos, a la vez, se obtengan nuevas semillas y se genere una sinergia en la que la repetición de conductas humanizadas permee en el ámbito laboral, familiar y comunitario en bien de la sociedad de México.

## IX. Referencias bibliográficas

Barceló, T. (2010). *Creecer en grupo*. España. Desclée de Brouwer, S. A.

Blasco, T. (2008). Técnicas cualitativas: La Entrevista (I), *Revista Nure Investigación*. No. 33. España. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7763141.pdf>

Bo, R., Climent, C. y Mollà, R. (2010) Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. *Revista de Ciències de l'Educació*. UT.. Junio de 2010. pp. 113-133. Universidad de Valencia.

Brink, B. y Farber, B. (2001). *La psicoterapia de Carl Rogers. Casos y comentarios (Cap. 1, pp. 29-38)*. Desclée De Brouwer.

Cano, A. y González, T. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: tipos de análisis y procesos de codificación (II). *Revista Nure Investigación*. No. 45, Marzo – Abril.

Carretero, M. (2004). *Estilos de gestión de un grupo de supervisión de facilitadoras del desarrollo humano en grupos de mujeres del cerro del cuatro*. [Tesis de maestría, ITESO].

Carretero M., García L. y Morales M. (2021). *Objetos de Intervención desde el Desarrollo Humano*. Presentación Power Point. [Presentación general a alumnos de la maestría en Desarrollo Humano, ITESO].

Cerecero, I. (2016). *Teorización de los procesos de resignificación de la práctica educativa del docente de lenguas, (Tesis para obtener el grado de doctora)*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Estado de México. México. [TESIS Ingrid FINAL-split-merge.pdf \(uaemex.mx\)](#)

Covey, S. (1994). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México. Paidós.

- Dantas, D. y Moreira, V. (2009). El método fenomenológico crítico de investigación con base en el pensamiento de Merleau-Ponty. *Terapia Psicológica*. Vol. 27, núm. 2. Santiago, Chile. 247-257.
- Despacho Normalización y Certificación S. C. <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/>
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2 de octubre de 2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035- STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención*  
[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Doval, M. (2017). *El Liderazgo Actualizante: Una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones*. [Tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/11117/4795>
- Duarte, S. (2021). Trascender, Contabilidad y Gestión. *Trascender contab. gest. vol.6 no.17* Hermosillo may./ago. (2021). Epub 22-Nov-2021  
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.101>
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca del sentido*. España. Liberdúplex.
- Gershenfeld, M. K. y Napier, Rodney W. (2013). *Grupos: Teoría y Experiencia*. (5ª. Edición). Ediciones Trillas.
- García, R. (1987). *Larousse diccionario escolar*. México. Larousse.
- Gordon, T. (1980). *L. E. T. Líderes Eficaz y Técnicamente preparados*. Diana. S. A.
- Gutiérrez, V. (2013). *Principios de la felicidad organizacional*. Granica.

Guerrero, C. (207) Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Revista Gaúcha de Enfermería*. URL ;38/(2):67458.doi:http://dx.doi.org./10.1590/1983-1447.2017.02.67458

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México

Lafarga, J. (1978). *Desarrollo del potencial humano. Volumen 1*. México. Trillas.

Lafarga, J. (1978). *Desarrollo del potencial humano. Volumen 2*. México. Trillas.

Lafarga, J. (2010). ¿Qué es el desarrollo humano en México? Origen y proyecciones. *Cuadernos de difusión del Instituto Nacional en Investigación del Desarrollo Humano*, 3. URL

[https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=que+es+el+desarrollo+humano+juan+lafarga&oq=juan+lafarga](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=que+es+el+desarrollo+humano+juan+lafarga&oq=juan+lafarga)

López, A. (2021). *El liderazgo: Generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizado*. [Tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente]. Archivo digital. URL <https://hdl.handle.net/11117/7514>

Maslow, A. (1972). *El hombre autorrealizado*. España: Kairós

Maslow, A. (1998). *Visiones del futuro*. España Kairós.

Martínez, Y. (2018). *Filosofía existencial para terapeutas y uno que otro curioso (4ªed.)*. México: Ediciones LAG.

McCormick N. (2010). *Liderazgo para Supervisores*. México. Panorama.

Mearns, D. y Thorne, B. (2003). *La terapia centrada en la persona: facilitación de la congruencia*. Desclée De Brouwer.

- Montalvo, J. (2020). *Metamorfosis del mundo del trabajo. Caso México. Anuario Jurídico y Económico Escurialense. LII, 165-180.* URL [URL Metamorfosis del Mundo del Trabajo. Caso México - Dialnet \(unirioja.es\)](http://www.unirioja.es)
- Moreno, S. (2014, enero-junio). La entrevista fenomenológica: una propuesta para la investigación en psicología y psicoterapia. *Revista da abordagem Gestáltica-Phenomenological Studies. Vol. XX, núm. 1.* Golania, Brasil. 71-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357733920009>
- Muñoz, M. (2010). *Emociones, sentimientos y necesidades.* Sin editora. México.
- Novelo, P. (2018). *Las condiciones laborales y el potencial humano. Una estrecha relación.* [Tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/11117/5487>
- Novelo P. (2020). *Abraham Maslow – Propuesta Teórica.* [Presentación Power Point. Asignatura Desarrollo Humano, ITESO].
- Novelo P. (2020). *Presentación Método Fenomenológico,* [Presentación Power Point. Asignatura Desarrollo Humano, ITESO].
- Novelo P. (2020). *Presentación Husserl.* [Presentación Power Point. Asignatura Desarrollo Humano, ITESO].
- Peters T. (2005). *La Esencia. Liderazgo.* Hong Kong. Editor: David Fayerman.
- Piza, N. D., Amaiquema, F. A. y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado, 15(70), 455-459.* Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>
- Ponce de León, L. (2012). *Teorizar la experiencia profesional del trabajo social.* Portularia. Recuperado de: <http://redalyc.org./articulo.oa?id=161024437015>

*Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y derecho del Empleo*

Volumen 1, núm. 4, octubre-diciembre de 2013 ADAPT University Press - ISSN

2282-2313 URL: [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/136](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/136)

Ribeiro, L. (2017). *La Comunicación Eficaz*. España. Romanyá-Valls, S. A.

Rodríguez, A. (2021). *El autoconocimiento y la empatía: Habilidades facilitadoras en la construcción del aprendizaje colaborativo de estudiantes universitarios*. Tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente. Archivo digital.

<https://hdl.handle.net/11117/6519>

Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo*. México. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Rogers, C. (1964). *El proceso de convertirse en persona*. México. Paidós.

Rogers, C. (1964/2020). *El proceso de convertirse en persona*. México. Paidós.

Rosales, L. (1980). *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. México. Reader's Digest México S. A. de C. V.

Sánchez, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, 6, 64-78.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1036>

Schutz, W. (2001). *Todos somos uno. La cultura de los encuentros*. Buenos Aires. Amorrortu.

Schmid, P. (2002). *¿Conocimiento o reconocimiento? La Psicoterapia como "el arte de no saber" Perspectivas de más desarrollos de un paradigma radicalmente nuevo*. Instituto para Estudios Centrados en la Persona. Viena y la Universidad de Graz, Austria. <http://pfs-online.at/1/papers3/paper-pcep1-span.pdf>

Stewart G. Manz CH, y Sims, Jr. H. (2010). *Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos*. México. Limusa.

Valdez, L. (2009). *Comunicación y manejo de sentimientos*. México. Buena Prensa.

## Anexos

### Anexo A: *Carta de consentimiento*

Tlaquepaque, Jal. a 26 de octubre de 2022

Lic. Rafael Nuño Cuevas

Presente

Por medio de la presente expreso mi consentimiento y le doy mi autorización para que lleve a cabo la entrevista que tendremos y sea grabada en audio y video. Entiendo que el propósito de esta entrevista consiste en participar con mi opinión y mi experiencia de una investigación acerca del tema “Una propuesta de interpretación e implementación de la NOM-035 desde la perspectiva del desarrollo humano”. Es de mi conocimiento que dicha investigación usted la realizará como parte de su Trabajo de Obtención de Grado, de la Maestría en Desarrollo Humano, del ITESO. Entiendo también, por lo que me ha dicho, que la información de la entrevista será tratada con respeto y en un marco de confidencialidad que restringe su uso para los fines antes señalados.

Atentamente

---

Nombre y firma